BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DR. CUK JAKA PURWANGGONO, M.M.

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

Buku Ajar
Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG
HAK CIPTA
Lingkup Hak Cipta

Pasal 1 Ayat 1 :

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana:
Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M.M.

Buku Ajar Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Diterbitkan Oleh
BINTANG SEMESTA MEDIA

Buku Ajar
Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis : Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M.M.
Penyelaras Aksara : Fara Dewi Tawainella
Penata Letak : Irfan Waskito Wicaksono
Perancang Sampul : Ridwan Nur M

Penerbit:
CV Bintang Semesta Media
Anggota IKAPI Nomor 147/DIY/2021
Jl. Maredan No. F01, Maredan, RT.06/RW.41,
Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 55573
Telp: (0274)2254549. Hp: 085865342317
Facebook: Penerbit Bintang Madani
Instagram: @bintangsemestamedia
Website: www.bintangpustaka.com
Email: bintangsemestamedia@gmail.com
redaksibintangpustaka@gmail.com

Cetakan Pertama, Desember 2023
Bintang Semesta Media Yogyakarta
xii + 368 hal : 15.5 x 23 cm
ISBN Cetak: 978-623-190-677-9
ISBN Digital: 978-623-190-678-6 (PDF)

Dicetak Oleh:
Percetakan Bintang 085865342319

Hak cipta dilindungi undang-undang
All right reserved
Isi di luar tanggung jawab percetakan

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji bagi Allah Swt., salawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad saw., beserta keluarga, para sahabat, dan kita semua. Syukur alhamdulillah buku ajar dengan judul *Buku Ajar Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* ini dapat kami selesaikan.

Buku kuliah tentang pengantar manajemen ini berisi tentang penjelasan secara mendasar konsep filosofis ilmu manajemen, mulai dari sejarah, latar belakang, maksud dan tujuan sampai proses dan prinsip-prinsip operasional dijelaskan secara terperinci, detail, terstruktur dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami. Oleh sebab itu, buku ini seyogyanya wajib dipelajari mahasiswa jurusan manajemen, sehingga didapatkan suatu pemahaman yang mendasar dan mempermudah untuk pengembangan materi kuliah manajemen berikutnya (seperti manajemen terapan, manajemen sdm, manajemen strategi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, kepemimpinan dan lain sebagainya). Kami sarankan buku ini betul-betul dikuasai terlebih dahulu sebelum melanjutkan pembelajaran ilmu manajemen tingkat selanjutnya.

Dalam buku kuliah *Buku Ajar Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* ini, Anda akan mendapat pengetahuan tentang konsep dasar manajemen, terutama tentang fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengawasan. Di samping itu, Anda akan dapat pula menghayati sejarah manajemen, konsep manajemen masa depan, lingkungan

bisnis, konflik, dan manajemen perubahan.

Dengan mempelajari topik-topik tersebut, Anda akan memiliki wawasan yang luas tentang fungsi manajemen, manajemen berbagai sains, etika bisnis serta bertanggung jawab sosial apabila Anda nanti terjun ke masyarakat. Setelah mempelajari buku ini, Anda diharapkan akan:

1. memiliki pengetahuan tentang dasar filosofi manajemen;
2. memiliki pengetahuan tentang sejarah manajemen;
3. memiliki pengetahuan tentang arah manajemen;
4. memiliki pengetahuan tentang fungsi-fungsi manajemen;
5. memahami tentang pengaruh lingkungan terhadap bisnis;
6. menyadari bahwa konflik akan terjadi dalam organisasi;
7. menyadari penting dan perlunya perubahan;
8. memahami cara mengelola bisnis;
9. menyadari penting dan perlunya penerapan etika bisnis serta tanggung jawab sosial;
10. mampu menerapkan konsep ilmu manajemen dalam sikap perilaku kehidupan sehari-hari, sehingga dapat bersikap secara efektif dan efisien.

Kami menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak dan teman sejawat yang telah membantu sebagai mentor dan memberikan beberapa masukan untuk penyempurnaan buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat, khususnya bagi penyusun dan umumnya bagi mahasiswa dan masyarakat luas. Terima kasih.

Semarang, Desember 2023

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M.M.

DAFTAR ISI

PRAKATA ..... **v**

DAFTAR ISI ..... **vii**

DAFTAR GAMBAR ..... **x**

BAB I PENDEKATAN DAN PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA **1**

A. Tujuan Pembelajaran 1
B. Pendahuluan 2
C. Permasalahan Sumber Daya Manusia 2
D. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 4
E. Beberapa Pendekatan Masalah Sumber Daya Manusia 9
F. Tugas dan Latihan Soal 20

BAB II PENGADAAN TENAGA KERJA **23**

A. Tujuan Pembelajaran 23
B. Pendahuluan 23
C. Analisis Jabatan dan Kebutuhan Tenaga Kerja 24
D. Menarik dan Memilih Tenaga Kerja 42
E. Tes dan Wawancara 61
F. Tugas dan Latihan Soal 77

BAB III PENGEMBANGAN TENAGA KERJA **79**

A. Tujuan Pembelajaran 79

B. Pendahuluan 79
C. Pembagian Tenaga Operasional dan Manajerial 80
D. Kesempatan untuk Maju 129
E. Penilaian Prestasi Kerja dan Manajemen Berdasarkan Sasaran 137
F. Tugas dan Latihan Soal 154

BAB IV KOMPENSASI 157

A. Tujuan Pembelajaran 157
B. Pendahuluan 157
C. Kompensasi Dasar untuk Jabatan 158
D. Pengupahan Intensif 184
E. Tugas dan Latihan Soal 198

BAB V ITEGRASI 199

A. Tujuan Pembelajaran 199
B. Pendahuluan 200
C. Arti Kerja bagi Karyawan 200
D. Motivasi 223
E. Kepemimpinan 244
F. Tugas dan Latihan Soal 258

BAB VI KONFLIK DALAM PERUSAHAAN 261

A. Tujuan Pembelajaran 261
B. Pendahuluan 261
C. Konflik dalam Perusahaan 262
D. UU tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan 278
E. Tugas dan Latihan Soal 296

BAB VII PROGRAM KESELAMATAN KERJA DAN KESEHATAN 297

A. Tujuan Pembelajaran 297

B. Pendahuluan..... 297
C. Program Keselamatan Kerja..... 298
D. Program Kesehatan 317
E. Tugas dan Latihan Soal..... 322

BAB VIIIPROGRAM PELAYANAN DAN AUDIT KARYAWAN 325

A. Tujuan Pembelajaran..... 325
B. Pendahuluan..... 325
C. Program Pelayanan 326
D. Audit Karyawan 343
E. Tugas dan Latihan Soal..... 349

BAB IX PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN PERUBAHAN 351

A. Tujuan Pembelajaran..... 351
B. Pendahuluan..... 351
C. Budaya Adaptif dan Organisasi Belajar..... 354
D. Manajemen Perubahan 361
E. Tugas dan Latihan Soal..... 367

DAFTAR PUSTAKA 368

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Sistem Sosial 18
Gambar 2.1. Proses Penarikan Tenaga Kerja 51
Gambar 2.2. Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja 59
Gambar 2.3. Ketidakcocokan Karyawan dengan Persyaratan Pekerjaan 60
Gambar 2.4. Perencanaan Personalia Jangka Panjang 61
Gambar 3.1. Skema Tujuan dan Metode Pengembangan Karyawan 85
Gambar 3.2 Jalur Promosi dalam Bidang Manajemen Personalia; untuk Suatu Perusahaan Industri Besar. 131
Gambar 3.3 Kompromi Kecakapan Kerja dan Senioritas untuk Struktur Upah..... 135
Gambar 3.4. Contoh Sebagian Checklists untuk Jabatan Pengawasan 146
Gambar 3.5 Kesalahan Penilaian 150
Gambar 4.1 ***Internal Consistency*** dalam Pengupahan..... 162
Gambar 5.1 Perbandingan Kepentingan Relatif berbagai Kebutuhan..... 220
Gambar 5.2 Model Motivasi dari *Content Theory* *226*
Gambar 5.3 Motivasi yang Diberikan oleh Masing-Masing Model 231
Gambar 5.4 Hubungan Motivasi dengan Insentif 238
Gambar. 5.5 Model Motivasi Positif 239
Gambar 5.6. Fase Motivasi..... 242

Gambar 5.7 Model Motivasi Negatif 244
Gambar 5.8. *Top Down Authority* (Kekuasaan Puncak Bawah).. 247
Gambar 5.10. Kerangka Gaya Kepemimpinan..... 256
Gambar 6.1. Konflik dan Prestasi Organisasi 266
Gambar 6.2. Prosedur *Grievance* *273*
Gambar 7.1. Organisasi Bagian Kesehatan dan Keselamatan Kerja..... 319
Gambar 9.1. *Learning Organization* Sumber: R. Harriason, 317: 1993, berdasarkan *The Five Kwik-Fit Learning Process*..... 360
Gambar 9.2. Proses Terjadinya Budaya Baru Sumber: R. Harriason, 390: 1993, berdasarkan *The Five Kwik-Fit Learning Process* 363

PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI TERAKREDITASI "BAIK SEKALI"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Akuntansi yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Akuntansi dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN TERAKREDITASI "B"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Manajemen yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Manajemen dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S1 EKONOMI ISLAM TERAKREDITASI "BAIK SEKALI"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Ekonomi Islam yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Ekonomi Islam dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN TERAKREDITASI "BAIK"

Menghasilkan Lulusan Magister Manajemen yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Manajemen dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah.

KEUNGGULAN LULUSAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

1. Mempunyai keunggulan kompetitif, berjiwa wirusaha, leadership dan memiliki sikap-sikap berlandaskan nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.
2. Mampu bersaing dan beradaptasi di dunia kerja melalui pengembangan sistem pembelajaran yang inovatif, relevan, dan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Peneliti, akademisi, praktisi dan konsultan pada bidang ekonomi dan bisnis yang memiliki kompetensi unggul dalam bidang Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Islam.
4. Entrepreneur yang professional, mandiri manajerial, berpikir kreatif dan berinovasi dengan kecakapan berkomunikasi, bernegosiasi dan memiliki network yang luas serta tanggap terhadap perubahan kebutuhan dan keinginan pasar dan industri.
5. Profesional pada sektor publik, perusahaan industri, bisnis dan lembaga keuangan syariah dalam koridor keilmuan Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Islam.

PROFIL FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Fakultas Ekonomi dan Bisnis adalah bagian terpenting dari Universitas Wahid Hasyim (UNWAHAS) yang merupakan perguruan tinggi terpercaya di Jawa Tengah yang berkembang pesat dan didedikasikan secara terbuka untuk semua kalangan (lintas agama, suku bangsa, dan negara) bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang memiliki intelektualitas tinggi dan berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah.

VISI

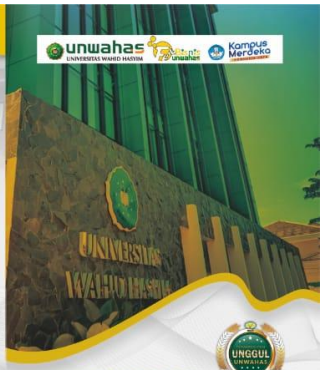
Menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Ekonomi dan Bisnis dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

MISI

a. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan yang unggul dalam bidang Ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
b. Menyelenggarakan dan mengembangkan kajian, penelitian, dan publikasi yang unggul dalam ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
c. Menyelenggarakan dan mengembangkan pengabdian kepada masyarakat yang unggul berdasar hasil penelitian ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
d. Menjalin kerja sama untuk penguatan dan pengembangan Fakultas dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri;
e. Menyelenggarakan tata pamong yang baik (good governance).

PILIHAN PROGRAM

1. Reguler
   - Reguler Pagi
   - Reguler Sore
2. Kelas RPL
   RPL adalah Rekognisi Pembelajaran Lampau. Sebuah program khusus bagi yang sudah memiliki pengalaman pekerjaan min 2 tahun. Perkuliahan bisa ditempuh dengan jangka waktu min 1.5 Tahun / 3 semester.



PENERIMAAN MAHASISWA BARU

TAHUN AKADEMIK 2025/2026

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI S1
- MANAJEMEN
- AKUNTANSI
- EKONOMI ISLAM

PROGRAM STUDI S2
- MAGISTER MANAJEMEN

RPL KULIAH 1.5 TAHUN
Syarat dan Ketentuan berlaku

- **Sekretariat PMB Universitas**
  GEDUNG DEKANAT Lt. 01
- **Sekretariat PMB Fakultas**
  GEDUNG DEKANAT Lt. 04

Alamat :
Jl. Menoreh Tengah X/22
Sampangan - Semarang

FASILITAS MAHASISWA

- Gedung Kuliah Milik Sendiri
- Ruang Kuliah Ber AC
- Hotspot Area (Free Wi-Fi)
- LCD Proyektor di Setiap ruangan kelas
- Unit Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Asing (UP2BA) / UPT Bahasa
- Laboratorium Kewirausahaan
- Laboratorium Pasar Modal Syariah
- Laboratorium Akuntansi
- Laboratorium Komputer
- Pojok Bursa Efek Indonesia
- Tax Center
- Asrama Mahasiswa
- Pondok Pesantren Mahasiswa Putra – Putri
- 87.8 Gaul FM Radio Unwahas
- Unwahas TV Live Streaming
- Virtual Room Podcast dan Content Creator
- Lapangan Stadium Unwahas
- Rumah Sakit, Apotek, Klinik Unwahas

UNIT KEGIATAN MAHASISWA

1. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)
2. Pramuka (RACANA)
3. Korp Sukarela (KSR) PMI
4. UKM Business Entrepreneurship Learning Community (BELCOM)
5. UKM Kelompok Studi Ekonomi Islam (KSEI)
6. UKM Tax Center
7. UKM Stock Exchange Study Club (SCSC)
8. UKM Teater (G-TherWhas)
9. UKM Musik (Romusha)
10. UKM Fotografi dan Sinematografi (KOPOS)
11. UKM Paduan Suara Mahasiswa (PSM)
12. UKM Jam'iyyah Guru Wal Huffadz (JQH)
13. UKM Bahasa (Arab, Inggris, dll)
14. UKM Olahraga (Futsal, Sepakbola, Bulutangkis, Handball, dll)
15. UKM Lembaga Pers Mahasiswa (LPM Menteng)
16. UKM Pencaksilat
17. UKM Koperasi Mahasiswa (KOPMA)
18. Komunitas Public Speaking dan Broadcasting (Kopisibro)
19. Komunitas Paskibra
20. Komunitas Tari

BEASISWA

1. Beasiswa KIP Kuliah
2. Beasiswa Tahfizd
3. Beasiswa Prestasi
4. Beasiswa UP2
5. Beasiswa Baznas RI
6. Atlet Berprestasi (Kemendikbud)
7. Program Early Bird
8. Program Infaq dan Shodaqoh (PROIS)
9. Beasiswa Santri Berprestasi.
10. Beasiswa Santri Unggul
11. Beasiswa Kader NU
12. Beasiswa Keluarga Alumni
13. Beasiswa Influencer (konten Kreator)

SYARAT PENDAFTARAN PROGRAM S1

1. Mendaftar Melalui Online di https://pmb.unwahas.ac.id/ membuat akun pendaftaran untuk memperoleh username dan password, kemudian login ke akun dan isikan data lengkap.
2. Membayar Biaya Pendaftaran dengan Virtual Account, Rp. 250.000,- untuk semua program studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis menggunakan pembayaran M- Banking / E Wallet /ATM/Minimarket.
3. Upload file dokumen persyaratan Ijazah atau surat keterangan dari sekolah bagi yang belum menerima Ijazah.
4. Upload file raport semester terakhir.
5. Upload file Kartu Keluarga (KK) dan KTP.
6. Upload file foto.
7. Untuk mahasiswa Program Alih Jenjang / Pindahan (Transfer) menyertakan fotocopy ijazah terakhir dan transkip nilai dari Lembaga Asal yang dilegalisir serta melampirkan surat keterangan pindah dari perguruan tinggi yang bersangkutan bila masih aktif.
8. Untuk mahasiswa Program Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL) yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun akan diruboah menjadi SKS dan nantinya dapat mengurangi masa studi sesuai hasil tes ujian RPL oleh assessor prodi dan program ini dibuka setiap semester.

SYARAT PENDAFTARAN PROGRAM S2

1. Mendaftar Melalui Online di https://pmb.unwahas.ac.id/ membuat akun pendaftaran untuk memperoleh username dan password, kemudian login ke akun dan isikan data lengkap.
2. Membayar biaya pendaftaran S2 Magister Manajemen untuk Reguler pagi Rp. 500.000, Reguler sore dan kelas Akhir Pekan Rp. 750.000 semuanya menggunakan pembayaran M-Banking/Ewallet/ATM/Minimarket.
3. Lulusan S1 semua prodi terakreditasi BAN PT/LAM.
4. IPK minimal 2.75.
5. Lulus Tes TPA.

JADWAL PENDAFTARAN

SEMESTER GASAL		SEMESTER GENAP
Gelombang 1	2 Januari - 31 Mei 2025	1 Nov. - 28 Feb. 2025 (Profesi, RPL, Magister, Doktor, Pindahan/Tranfer)
Gelombang 2	1 Juni - 16 Agustus 2025	
Gelombang 3	18 Agust. – 15 Sept. 2025	

CONTACT PERSON

+62 851-0078-5578 (PMB Unwahas)
+62 856-4832-3438 (HM. Ali Maksum, SE., ME-Prodi Ekonomi Islam)
+62 857-2691-8127 (Saiful Bahri, SE., MM., RSA-Prodi Manajemen)
+62 857-2701-0851 (Sri Retnoningsih, SE, M.Ak.-Prodi Akuntansi)
+62 812-2501-592 (Dr. Maskudi, SE, MM - Prodi Magister Manajemen)

WEBSITE FEB https://feb.unwahas.ac.id

PENDAFTARAN ONLINE
www.pmb.unwahas.ac.id

BIAYA PENDIDIKAN MAHASISWA BARU (S1)

No	Program Studi	Biaya UKT Per Bulan (5 Bulan) (Rp)	SPI Per Semester (Semester 1-3) (Rp)		
			GEL.1	GEL.2	GEL.3
1.	Akuntansi	800.000	1.166.700	1.333.400	1.500.000
2.	Akuntansi (Kelas Sore)	900.000	1.333.400	1.500.000	1.666.700
3.	Manajemen	800.000	1.166.700	1.333.400	1.500.000
4.	Manajemen (Kelas Sore)	900.000	1.333.400	1.500.000	1.666.700
5.	Ekonomi Islam	750.000	BEBAS SPI		
6.	Ekonomi Islam (Kelas Sore)	850.000			

KETERANGAN
1. UKT : Uang Kuliah Tunggal yang dibayarkan setiap semester. UKT dapat diangsur bulanan maksimal 5 bulan pada setiap semester.
2. SPI : Sumbangan Pengembangan Institusi yang besarannya sesuai dengan pendaftaran (gelombang) dibayarkan satu kali semasa kuliah. SPI dapat diangsur maksimal 3 semester (1 s/d 3).
3. Setelah pendaftaran dinyatakan diterima lulus ujian seleksi, diwajibkan membayar biaya registrasi ulang minimal satu bulan angsuran UKT dan satu semester angsuran SPI.
4. Jika mengundurkan diri, maka uang yang telah dibayarkan akan hangus.

BIAYA KULIAH PROGRAM S2 (MAGISTER MANAJEMEN)

KELAS	PENDAFTARAN	SKEMA/PILIHAN PEMBAYARAN UKT PER SEMESTER (Rp.)				
		CICILAN 1X	CICILAN 2X	CICILAN 3X	CICILAN 4X	CICILAN 5X
REG PAGI	500.000	3.750.000	1.875.000	1.250.000	937.500	750.000
REG SORE	750.000	4.000.000	2.000.000	1.333.400	1.000.000	800.000
AKHIR PEKAN	750.000	4.500.000	2.250.000	1.500.000	1.125.000	900.000

BIAYA KULIAH PROGRAM RPL

NO	FAKULTAS / PROGDI	BIAYA ASESSMEN	BIAYA UKT PER SEMESTER	BIAYA SPI
1	AKUNTANSI	1.500.000	6.000.000	-
2	MANAJEMEN	1.500.000	6.000.000	-
3	EKONOMI ISLAM	1.500.000	4.500.000	-

JALINAN KERJASAMA

PMB UNWAHAS

BAB I

PENDEKATAN DAN PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran

Dengan mempelajari BAB I ini Anda diharapkan akan dapat memahami latar belakang mengapa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pengetahuan diperlukan oleh mahasiswa yang sedang mempersiapkan dirinya untuk memiliki kemampuan manajemen yang utuh (menyeluruh) dalam upaya pemecahan masalah-masalah yang dihadapi setiap organisasi, baik yang bermotif mencari keuntungan, maupun yang bermotif sosial.

Dengan demikian, Anda diharapkan dapat memperoleh pengetahuan tentang:

1. permasalahan yang terdapat dalam praktik, yaitu tentang adanya perbedaan antara penawaran dan permintaan akan tenaga kerja manusia;
2. akibat-akibat dari adanya perbedaan penawaran dan permintaan tenaga kerja tersebut;
3. berbagai macam teknik pendekatan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia;
4. pengertian sumber daya manusia;
5. berbagai fungsi sumber daya manusia.

B. Pendahuluan

Kita sudah mengetahui, bahwa pemenuhan kebutuhan manusia dilakukan dengan barang dan jasa. Barang dan jasa dihasilkan melalui suatu produksi. Suatu proses produksi selalu membutuhkan masukan berupa faktor-faktor produksi. Salah satu faktor produksi adalah manusia.

Pada zaman dahulu, pada masa sebelum dan sekitar Revolusi Industri, faktor "manusia" memiliki kedudukan sejajar dengan faktor produksi lainnya, seperti bahan baku, mesin, dan modal. Hal ini sangat tidak adil, sebab manusia memiliki kedudukan di atas faktor produksi lainnya. Bahkan, dimaklumi, bahwa kegiatan apa pun sangat ditentukan oleh faktor "manusia" ini. Oleh sebab itu, sangatlah wajar apabila sekarang ini "manusia" ditempatkan pada kedudukan paling atas dari segala faktor produksi lainnya. Adanya sudut pandang ini telah menciptakan teori-teori baru, di antaranya adalah teori Z, yang memberikan arti manusia dalam proses produksi harus dipandang secara manusiawi dan semua keputusan manajemen harus merupakan hasil hasil dari peran serta semua orang dalam organisasi tersebut. Perubahan sudut pandang ini telah mendorong orang untuk menciptakan suatu "model" pendekatan yang dinamakan pendekatan sumber daya manusia.

Berlatar belakang hal tersebut, maka mulailah dikembangkan suatu teori tentang sumber daya manusia. Untuk membahas manajemen sumber daya manusia, pada bab ini diuraikan tentang permasalahan sumber daya manusia yang meliputi masalah ketimpangan akan permintaan dan penawaran tenaga manusia selaku tenaga kerja, model-model pendekatannya dalam manajemen sumber daya manusia, dan pengertian serta fungsi sumber daya manusia.

C. Permasalahan Sumber Daya Manusia

Fase industrialisasi telah lama dicanangkan bahkan sejak

zaman orde baru. Fase ini sedikit banyak akan menimbulkan masalah ketenagakerjaan. Penggunaan mesin-mesin yang canggih dengan perkembangan teknologi pada banyak bidang akan menggeser peranan tenaga kerja, dan akan membawa dampak pada problem pengangguran.

Pemakaian mesin-mesin yang canggih jelas akan mendorong terjadinya kelebihan tenaga kerja pada perusahaan yang sudah berjalan. Kelebihan tenaga kerja memang bukan hanya disebabkan oleh penggantian mesin dengan yang lebih canggih, tetapi juga oleh menurunnya kegiatan produksi karena ekonomi yang semakin sulit, penggabungan dengan perusahaan lain guna mengatasi kesulitan ekonomi yang dihadapi (35%), penggantian mesin yang dilaksanakan (20%), dan alasan politis (5%). Hasil penelitian ini secara jelas memperlihatkan suatu perilaku pengusaha industri, di mana mereka akan menggunakan mesin-mesin yang lebih canggih dalam mengatasi masalah inefisiensi. Dengan kata lain, penggunaan mesin-mesin yang canggih akan menciptakan pengangguran tenaga kerja.

Pengangguran di Indonesia, karena berbagai sebab, memperlihatkan angka yang terus meningkat. Salah satu indikator problem manajemen sumber daya manusia adalah adanya pengangguran dalam suatu negara, terlebih jika angka pengangguran tersebut terus meningkat.

Pengangguran terjadi sebagai akibat sejumlah tenaga kerja tidak mampu mendapatkan lapangan pekerjaan, dan mereka ini ternyata tidak mampu menciptakan lapangan kerja bagi dirinya sendiri (misalnya menyelenggarakan usaha kecil-kecilan). Ketidakmampuan mereka dalam menciptakan lapangan kerja bagi dirinya sendiri, terutama disebabkan oleh "kualitas" manusianya sendiri, di samping juga sebagai akibat "kuantitas" yang terus bertambah, secara tak langsung mempersempit kesempatan kerja.

Untuk mengatasi pengangguran ini, berbagai upaya telah

ditempuh oleh pemerintah Republik Indonesia. Di antaranya, melalui program Keluarga Berencana yang memiliki sasaran jangka panjang berupa pertumbuhan penduduk 0%; usaha transmigrasi khususnya pemindahan penduduk dari Pulau Jawa ke luar Jawa; penyelenggaraan berbagai sekolah nonformal (*do-school*) yang berusaha memberikan bekal keterampilan khusus kepada para pencari pekerjaan agar mereka mampu menciptakan lapangan kerja bagi diri sendiri; penciptaan berbagai peraturan pada sektor usaha agar memberikan iklim yang menguntungkan bagi dunia usaha sehingga mampu berekspansi dan mampu menyerap tenaga kerja lebih banyak; dan lain-lain.

D. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua pengertian, yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Untuk mendapatkan pengertian manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu akan diuraikan pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia.

Pengertian manajemen telah dirumuskan oleh para pakar manajemen. Di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya, dengan mempergunakan bantuan orang lain (G. Terry).
b. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Marry Parker Follet).
c. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (James Stoner).

d. Manajemen adalah seni ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian dari pada manusia dan barang-barang (terutama manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu (P. I. Oey Liang Lee).

Dari beberapa pengertian manajemen di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki unsur-unsur:

a. seni dan ilmu;
b. tujuan yang ingin dicapai;
c. kegiatan/fungsi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian;
d. objek berupa manusia dan barang-barang dengan titik berat pada kegiatan manusianya.

Pemahaman unsur-unsur manajemen di atas sangat penting untuk memahami manajemen.

Agar lebih jelas, sebagai contoh dari setiap unsur manajemen adalah sebagai berikut:

a. Unsur seni dan ilmu

Ada dua orang manajer. Mereka memiliki pendidikan yang sama dan bekerja pada perusahaan yang sama pula. Namun kenyataan yang terjadi, manajer yang satu lebih sukses dari manajer yang lain. Mengapa demikian? Sebab, manajer yang kurang sukses kurang menguasai "seni" berkomunikasi dengan orang lain. Atau dapat dikatakan bahwa manajer yang sukses memang "berbakat" menjadi manajer, sedangkan manajer yang kurang sukses, kurang berbakat menjadi manajer.

b. Ada tujuan yang ingin dicapai

Setiap kegiatan selalu diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Anda belajar, memiliki tujuan tertentu, misal ingin mendapatkan pengakuan sebagai sarjana. Anda menyapu

kamar, memiliki tujuan agar kamar tetap bersih dan sehat. Anda makan, memiliki tujuan untuk mengganti energi yang hilang akibat Anda bekerja, dan seterusnya. Dengan demikian, kegiatan apa pun yang dilakukan oleh seseorang selalu memiliki tujuan tertentu.

c. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian.

Contoh-contoh kegiatan perencanaan antara lain memilih baju yang akan digunakan untuk pergi ke pesta dan menyusun jadwal belajar. Contoh pengorganisasian, misalnya Anda memberi penyekat untuk memisahkan bagian ruang untuk tidur dan bagian ruang untuk menerima tamu, menetapkan baju yang dipakai di rumah, baju untuk ke kantor, baju untuk ke pesta, baju untuk tidur, baju untuk olahraga, dan lain-lain. Contoh kegiatan pengarahan adalah pemberi nasihat, petunjuk, bimbingan, perintah, dan sebagainya, yang dengan cara tersebut maka kegiatan menjadi terarah pada tujuan yang diinginkan. Pengoordinasian, contohnya berupa penyelenggaraan pertemuan, rapat-rapat, dan lain-lain agar masing-masing pihak memahami apa yang menjadi tugasnya sehingga tidak terjadi tumpang tindih maupun kesenjangan dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Sedangkan, contoh pengendalian misalnya jam tangan Anda, ini merupakan contoh pengendalian waktu yang sedang Anda laksanakan.

d. Ada objek berupa manusia dan barang-barang

Seorang pemimpin mengumpulkan segenap bawahannya untuk diberikan petunjuk-petunjuk bagaimana cara menggunakan tabung pemadam kebakaran seandainya terjadi kebakaran. Di sini ada objek manusia (bawahan dan pimpinan) dan ada objek barang, yaitu tabung pemadam kebakaran. Tentang objek manusia dan barang, perlu dipahami bahwa

kesuksesan pelaksanaan tugas sangat tergantung pada unsur manusianya. Peralatan yang canggih seperti apa pun, menjadi kurang berguna jika manusia operatornya tidak cakap bekerja dengan peralatan tersebut. Oleh karena itu, dalam kegiatan manajemen, unsur manusia harus didahulukan atau harus diberi perhatian yang lebih khusus dibandingkan dengan unsur barang-barangnya.

Pengertian sumber daya telah mengalami "evolusi". Semula orang memberikan arti tentang sumber daya hanya untuk sumber daya alam, yang berupa "kekuatan-kekuatan" dari alam (tanah, pohon, batu, air, dan lan-lain) yang digunakan manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Namun dalam perkembangan selanjutnya, orang (para pakar) mulai melihat "kekuatan" lain, yaitu apa yang dimiliki manusia seperti akal budi, perasaan kasih sayang, keinginan untuk beban merdeka, perasaan sosial, bakat berkomunikasi dengan pihak lain, dan lain-lain. Cipta, rasa, dan karsa ini menjadi kekuatan manusia. Berdasarkan kenyataan ini, maka sekarang para pakar cenderung untuk memilih istilah "sumber daya alam" dan "sumber daya manusia".

Atas dasar pengertian di atas, maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian semua unsur yang menjadi "kekuatan" manusia untuk dipergunakan memenuhi kebutuhan manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum menyebutkan fungsi manajemen sumber daya manusia, kiranya terlebih dahulu perlu dipahami tentang penggunaan istilah sumber daya manusia. Istilah sumber daya manusia mengandung konotasi yang berkaitan dengan kondisi manusia pada umumnya, baik yang berada di dalam organisasi

maupun yang berada di luar organisasi. Namun dalam bidang yang kita pelajari ini, pengertian sumber daya manusia lebih condong ke pengertian yang sempit, yaitu pengertian manusia dalam organisasi. Dalam praktiknya, istilah sumber daya manusia, khususnya yang berada dalam organisasi lebih sering disebut dengan istilah "personalia". Sehingga dalam praktik, pengertian manajemen sumber daya manusia lebih sering disebut istilah manajemen personalia.

Demikian juga dalam modul ini, sesuai dengan jurusan manajemen yang condong berorientasi pada perusahaan, istilah sumber daya manusia akan disebut istilah 'manajemen personalia', dan istilah sumber daya manusia akan disebut istilah 'personalia'. Dengan kesepakatan penggunaan istilah manajemen personalia sebagai pengganti kata manajemen sumber daya manusia (dalam arti sempit, yaitu sumber daya manusia dalam organisasi), maka fungsi manajemen sumber daya manusia/manajemen personalia, akan meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. pengendalian tenaga kerja;
b. pengembangan tenaga kerja;
c. pemberian kompensasi;
d. integrasi;
e. pemeliharaan tenaga kerja.

Ruang lingkup masing-masing fungsi di atas secara ringkas dapat dijelaskan sebagai berikut.

Fungsi pengadaan tenaga kerja meliputi: kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya); mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien; mengadakan seleksi terhadap para pelamar; menempatkan tenaga kerja pada posisi yang sesuai; dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi tenaga kerja baru.

Fungsi pengembangan tenaga kerja adalah kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu/keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan di sini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

Fungsi integrasi merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

Fungsi pemeliharaan tenaga kerja mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun nonekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketenteraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi. Demikian ruang lingkup kerja secara garis besar dari kegiatan manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia.

E. Beberapa Pendekatan Masalah Sumber Daya Manusia

Kalau kita melihat ke belakang, selalu ada manfaat yang bisa kita peroleh. Kita sering kali dapat menentukan dengan cepat arah yang akan kita tuju apabila kita melihatnya dari perspektif kejadian-kejadian masa lalu. Kita juga sering mampu menghindari

berbagai tindakan yang telah terbukti, menurut pengalaman, salah. Pengalaman waktu, lalu membantu memberikan konsepsi yang lebih jelas pada masalah yang ada saat ini. Oleh karena itu, dalam bab ini dicoba untuk dibicarakan secara ringkas berbagai aspek yang dianggap penting dari sejarah manajemen personalia.

Kalau kita berbicara soal sejarah, masalah yang selalu timbul adalah dari mana kita akan memulai. Apakah dari masa Revolusi Industri misalnya, ataukah lebih jauh ke belakang. Untuk itu, di sini hanya akan ditekankan pembicaraan mengenai perkembangan sikap manajemen atau pendekatan-pendekatan terhadap masalah personalia. Dalam membicarakan berbagai pendekatan dasar ini, kita mencoba untuk mengelompokkannya menjadi 3 (tiga) pendekatan sesuai dengan periodenya, artinya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Meskipun demikian, perlulah dicatat bahwa sampai saat inipun masih ada juga di Indonesia pimpinan-pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama, dalam artian periode dalam menghadapi masalah personalia. Ketiga pendekatan tersebut adalah pendekatan mekanis, peternalis, dan sistem sosial.

1. Pendekatan Mekanis

Perkembangan industri, dengan penerapan mesin-mesin dan alat-alat elektronika pada bidang produksi, telah membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Selama lebih dari seabad, para manajer telah menerapkan berbagai prinsip seperti: pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin, prinsip dapat saling dipertukarkan antara komponen yang satu dengan komponen yang lain, spesialisasi pada mesin-mesin peralatan, tata letak dan pabrik pada umumnya. Berbagai prinsip ini telah menunjukkan keberhasilannya dengan semakin meningkatnya *output* produksi. Karena itu tidaklah mengherankan apabila kemudian dicoba melakukan pendekatan yang sama, yakni

pendekatan mekanis, terhadap tenaga kerja. Apabila mesin-mesin dapat dibuat lebih produktif dengan melakukan spesialisasi yang ekstrem, maka hendaknya hal yang sama juga berlaku bagi manusia. Pekerjaan-pekerjaan tersebut hendaknya disederhanakan sehingga bagi karyawan cukup menjalankan sebagian kecil pekerjaan saja, yang hanya memerlukan gerakan-gerakan yang sederhana. Kalau kita dapat membeli mesin-mesin dengan harga yang semurah mungkin, maka kita juga hendaknya bisa membeli tenaga kerja dengan semurah mungkin pula. Kalau mesin-mesin tersebut sudah dianggap tidak berguna, dan karenanya kenudian dibuang (diganti) pendekatan yang sama dilakukan juga terhadap para karyawan.

Pendekatan ini, yang kita beri nama pendekatan mekanis, sering juga disebut sebagai pendekatan *comodity* atau "konsep faktor produksi". Nama-nama ini menunjukkan suatu sikap bahwa tenaga kerja haruslah dikelompokkan seperti modal dan tanah sebagai suatu faktor produksi, dan haruslah diperoleh dengan semurah mungkin dan dimanfaatkan semaksimal mungkin. Pertimbangan tenaga kerja sebagai manusia hampir sama sekali diabaikan, penarikan dan pemecatan karyawan hanya semata-mata didasarkan atas kebutuhan perusahaan.

Karena karyawan adalah manusia, maka pendekatan mekanis ini biasanya menimbulkan berbagai masalah manajemen, yakni masalah personalia. Banyak di antara masalah-masalah tersebut sudah lama timbul, yakni pada saat mulai dipakainya pendekatan ini terhadap masalah tenaga kerja. Di antara masalah-masalah itu adalah; (1) pengangguran teknologis; (2) keamanan; (3) organisasi buruh; (4) kebanggaan dalam bekerja. Berikut ini akan dibicarakan secara ringkas masalah-masalah tersebut.

Pengangguran Teknologis. Kehilangan pekerjaan karena pengembangan mesin-mesin atau teknik produksi yang baru disebut sebagai "pengangguran teknologis". Tenaga kerja

digantikan oleh mesin-mesin atau oleh inovasi manajemen yang menghasilkan jumlah tenaga kerja yang makin sedikit untuk menghasilkan *output* yang sama. Akibat pengangguran tenaga kerja ini menimbulkan reaksi yang sama bagi buruh, baik dulu maupun sekarang, yakni kecemasan dan penolakan. Kalau dulu para karyawan bereaksi dengan cara yang lebih keras, seperti timbulnya kerusuhan dan sabotase terhadap mesin-mesin baru tersebut, pada saat ini reaksi penolakan lebih ditunjukkan dalam bentuk yang "halus" seperti *slowdown* dan perundingan antara buruh dan majikan yang berlarut-larut.

Meskipun kemajuan teknologi membawa akibat berkurangnya tenaga kerja yang dipekerjakan, tetapi hendaknya diingat bahwa kemajuan teknologi ini juga membawa peningkatan kemakmuran. Hal ini disebabkan karena dalam jangka panjang akan menciptakan *employment* yang lebih besar dengan adanya kemajuan teknologi ini. Teknologi baru mampu menghasilkan barang dengan harga yang lebih murah. Dengan demikian, akan meningkatkan penjualan dan produksi yang pada akhirnya akan membutuhkan tenaga kerja yang lebih banyak. Efek ini merupakan efek jangka panjang. Meskipun menguntungkan, dalam jangka pendek tetap timbul masalah bagi karyawan yang terpaksa diberhentikan.

Meskipun ini dulu sering diabaikan karena banyak pimpinan perusahaan yang menganut faham *free enterprise system*, artinya setiap orang haruslah bisa menjaga dirinya sendiri. Tetapi dengan semakin banyaknya rasa ketidakpuasan di dalam masyarakat, maka usaha untuk mengatasi masalah ini makin mendapat perhatian. Usaha-usaha yang sering ditempuh adalah: (1) perusahaan menjalankan *profit sharing plan*, di mana saham juga dimiliki oleh para karyawan; (2) *unemployment compensation*, pemberian tunjangan karena kehilangan pekerjaan, (3) *guaranteed annual wages*, jaminan bahwa karyawan tetap akan menerima upah minimal

selama setahun, meskipun ia hanya bekerja selama beberapa hari dalam satu tahun.

Keamanan. Berkurangnya keamanan ekonomis, dalam artian seseorang kehilangan sumber penghasilannya, merupakan akibat lanjutan dari penggunaan teknologis. Kalau seseorang kehilangan pekerjaannya, maka jelas ia kehilangan sumber penghasilannya. Ketidakpastian akan pekerjaan yang ajek, ditambah lagi dengan usia yang semakin menua mengakibatkan perasaan semakin tidak aman dalam aspek ekonomi.

Organisasi Buruh. Masalah-masalah di atas yang timbul karena sikap manajemen dalam menghadapi persoalan-persoalan, mengakibatkan timbulnya dorongan yang kuat untuk membentuk suatu organisasi yang melindungi karyawan dari sikap sewenang-wenang pihak manajer. Organisasi-organisasi ini kemudian menjadi apa yang disebut sebagai organisasi serikat buruh (*labour union*). Meskipun di Indonesia terbentuknya serikat buruh pada periode awal (permulaan abad 20) bukan semata-mata oleh alasan di atas, antara lain karena faktor politis dan juga prakarsa orang Belanda, alasan melindungi buruh tetap merupakan sebab utama terbentuknya serikat-serikat buruh. Akibatnya, banyak pimpinan perusahaan yang merasa tidak senang, dan mencoba menghalangi terbentuknya organisasi-organisasi buruh tersebut. Berbagai cara yang sering ditempuh pihak manajemen adalah: (1) menolak mempekerjakan mereka yang menjadi anggota suatu organisasi buruh; (2) membuat daftar hitam (*black list*) mengenai orang-orang yang masuk dalam organisasi buruh, dan daftar ini diedarkan kepada perusahaan-perusahaan lain; (3) memasukkan unsur politis sebagai alasan penolakan pembentukan organisasi buruh di perusahaan. Alasan ini banyak dipakai pada waktu masa pemerintahan Belanda, dengan tuduhan anti pemerintah Hindia Belanda. Kasus-kasus penolakan atau pemecatan karyawan yang

menjadi anggota, terutama pimpinan, serikat buruh, tetap kita jumpai pada akhir-akhir ini.

Meskipun banyak hambatan, baik pihak manajemen maupun peraturan perburuhan, serikat buruh di Indonesia relatif berkembang. Terutama kalau kita ukur dari jumlah anggota dan jumlah basis yang terbentuk. Terbentuknya serikat buruh ini membawa akibat tambahan bagi manajemen personalia, yaitu mereka yang bertanggung jawab terhadap masalah personalia harus berunding dengan serikat buruh dalam menentukan syarat-syarat kerja, kondisi kerja dan sebagainya. Perundingan ini disebut *collective bargaining* dan hasilnya disebut *collective labor agreement* (perjanjian kerja bersama).

Berkurangnya Kebanggaan dalam Bekerja. Struktur organisasi yang dirancang secara ketat dan perencanaan kerja yang sangat akurat telah membawa akibat berkurangnya kebebasan bagi individu-individu yang ada dalam suatu organisasi. Pada tingkat operasional, digunakannya berbagai mesin yang menggantikan keterampilan karyawan mengakibatkan para karyawan sekarang tinggal menjadi pelayan mesin-mesin tersebut. Bahkan, untuk beberapa jenis pekerjaan, pekerjaan-pekerjaan tersebut sekarang dikerjakan sepenuhnya oleh mesin-mesin (seperti penggunaan robot-robot di industri mobil yang bisa menjalankan pekerjaan pengecatan dan pengelasan tanpa perlu bantuan dan tenaga manusia). Pada tingkat manajemen, penggunaan komputer dan alat-alat pemroses data secara elektronik telah membatasi kebebasan mereka dalam bekerja. Jadi, nampaknya ada kecenderungan bahwa pada tahap industri dewasa ini manajemen kurang menghargai kecerdasan, *goodwill*, dan kreativitas para pekerja. Pekerjaan-pekerjaan nampaknya telah dirancang sehingga menimbulkan sikap pasif, penurut, patuh, berperspektif pendek, dan mematikan kreativitas. Dalam keadaan semacam ini timbullah suatu masalah

psikologis, yang berwujud hilangnya kebanggaan individu terhadap pekerjaannya, yang mungkin dicapai dengan struktur organisasi dan operasi yang tradisional.

Dalam mempertimbangkan hal ini, pertanyaan yang timbul adalah: perlukah kebanggaan dalam bekerja itu? Bukankah selama para karyawan melakukan tugasnya sehari-hari, diatur oleh sistem pengendalian poduksi dan manajemen, mengapa kita harus mempersoalkan? Masalahnya adalah apabila timbul suatu persoalan, persoalan tersebut mungkin tidak mendapatkan perhatian yang penuh (karena berkurangnya inisiatif karyawan), sehingga penyelesaian yang dilakukan atau disumbangkan oleh pihak lain mungkin bukanlah penyelesaian yang terbaik.

Masalah ini merupakan masalah yang paling pelik untuk dipecahkan, bahkan untuk dibicarakan, karena mungkin tidak terlihat persoalannya. Banyak orang yang mengabaikan pentingnya rasa bangga dalam bekerja. Meskipun sebenarnya kebutuhan tersebut (kebutuhan akan rasa bangga dalam bekerja) ada, dan apabila tidak terpuaskan bisa mengarah ke hal-hal di luar keinginan manajemen.

2. Paternalisme

Meskipun tidak semua perusahaan dan manajer menggunakan pendekatan mekanis terhadap karyawan, pendekatan tersebut cukup dominan di negara-negara industri barat, sampai dengan tahun 1920-an. Kemudian, secara mendadak terjadi perubahan sikap yang cukup drastis dari sejumlah pimpinan perusahaan. Beberapa orang berpendapat bahwa perubahan ini disebabkan oleh semakin berkembangnya organisasi-organisasi buruh. Para karyawan telah menunjukkan bahwa mereka bisa melepaskan diri dari ketergantungan terhadap manajemen, dan bisa "memaksakan" sesuatu yang mungkin tidak dikehendaki oleh manajemen. Karena hal-hal tersebut pihak pimpinan mencoba mengimbangi dengan

berbuat baik, dengan maksud agar para karyawan tidak perlu mencari bantuan dari pihak luar, yakni serikat buruh. Mereka mulai menjalankan berbagai kegiatan sukarela yang bersifat manusiawi, yang mereka anggap sebagai ayah yang dikehendaki oleh para karyawan.

Paternalisme adalah suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen adalah sebagai "ayah" dan bersikap melindungi para karyawan. Sikap yang dingin dan impersonal terhadap para karyawan (sebagaimana digunakan dalam pendekatan mekanis) mulai ditinggalkan dan digantikan oleh sikap yang personal bahkan kadang-kadang super-personal terhadap para karyawan.

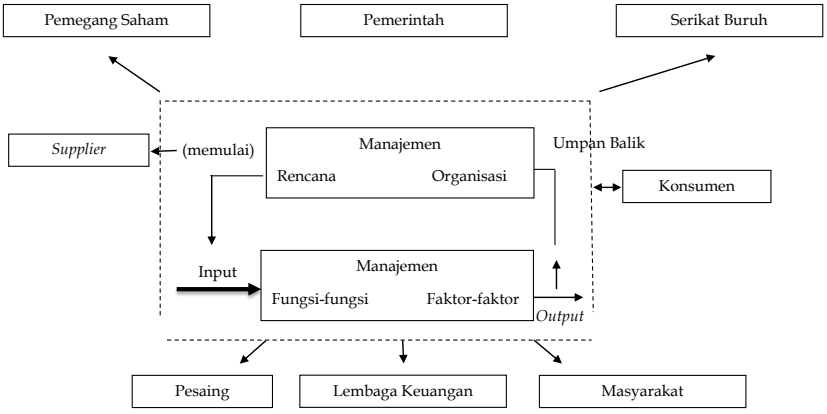
Para manajer menyelenggarakan berbagai program, seperti membuat toko khusus bagi para karyawan, dan menyediakan berbagai fasilitas rekreasi yang mereka anggap diperlukan oleh para karyawan. Apabila tujuannya adalah untuk mencegah timbulnya serikat-serikat buruh, maka usaha/pendekatan ini dirasa cukup berhasil. Namun, apabila tujuannya adalah untuk membeli kesetiaan dan penghargaan para karyawan, sering kali pendekatan ini gagal, karena pada hakikatnya para karyawan adalah "manusia dewasa" dan bukan anak-anak.

Walaupun demikian, bukan berarti bahwa apabila manajemen menyediakan fasilitas perumahan, rekreasi, olahraga, dan sebagainya, lalu bisa dikatakan bahwa manajemen menjalankan pendekatan paternalis. Sikap dan cara pendekatan manajemenlah yang menentukan paternalis tidaknya suatu manajemen. Ada dua sifat yang menunjukkan paternalisnya suatu pendekatan. Pertama, diselenggarakannya suatu program personalia yang tidak didasarkan atas pertimbangan manfaat dari program tersebut. Ini berarti bahwa manajemen tidak menghiraukan apakah program tersebut (yang memerlukan biaya) akan memberikan keuntungan bagi perusahaan atau tidak. Walaupun mungkin saja suatu

program akhirnya memberikan manfaat bagi perusahaan, tetapi pada waktu memulainya manajemen tidak mempertimbangkan hal tersebut. Kedua, pendekatan paternalis ini ditunjukkan dari keputusan tentang apa dan bagaimana melaksanakan program tersebut, yang tergantung semata-mata pada pihak manajemen. Jadi, kalau suatu program dilaksanakan karena perusahaan akan memperoleh manfaat dari program tersebut atau karena karyawan (serikat buruh) meminta diadakannya program tersebut, maka pendekatan ini tidak bisa dikatakan sebagai paternalis.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Paternalisme boleh dikatakan mulai menghilang pada waktu periode depresi tahun 1930-an, walaupun tetap saja ada beberapa orang yang masih menggunakannya. Setelah menyadari kegagalan-kegagalan dari kedua pendekatan di atas, para manajer dan peneliti mulai menyadari bahwa manajemen personalia bukanlah suatu proses yang sederhana. Disadari bahwa analisis terhadap masalah-masalah personalia perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang kompleks dan sering kali bahkan bertentangan satu sama lain (*conflicting*). Kita akan menyebut pendekatan ketiga ini sebagai pendekatan sistem sosial. Secra singkat, pendekatan ini memandang organisasi atau perusahaan sebagai suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang disebut sebagai "sistem yang ada di luar". Manajer mengakui bahwa sistem yang ada di dalam (perusahaan) tidak dapat ditutup dan diarahkan secara mekanistis. Berbagai pilihan tersedia bagi mereka yang ada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan dengan bantuan satuan-satuan ekstern seperti serikat buruh, pemerintah, dan berbagai kelompok masyarakat. Berbagai elemen penting dari sistem tersebut digambarkan dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Sistem Sosial

Komponen-Komponen Sistem

Ada berbagai definisi sistem, tetapi definisi berikut ini mungkin yang paling tepat, meskipun membingungkan. Suatu sistem adalah kumpulan dari berbagai sistem yang berinteraksi. Misalnya, perusahaan adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari sistem yang lebih besar, yaitu yang dikenal sebagai sistem ekonomi.

Jadi, kalau kita mengatakan bahwa suatu sistem adalah interaksi dari berbagai subsistem, kita ingin menekankan segi hubungan dan ketergantungan tersebut yang harus dipertimbangkan oleh manajer apabila ia ingin mengembangkan berbagai program personalia.

Komponen-komponen utama dari suatu sistem, sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1.1 adalah:

1. input dari lingkungan;
2. komponen pemroses, yang terdiri dari manusia, berbagai kegiatan dan faktor-faktor fisik yang mengubah input-input ini menjadi kegunaan-kegunaan lain (seperti, besi baja menjadi mobil, pasien yang sakit menjadi orang yang sehat, dan sebagainya);

3. *output* yang diinginkan oleh lingkungan di luar perusahaan;
4. "pengatur" atau yang sering disebut sebagai manajemen.

Salah satu subsistem yang penting dalam pemroses adalah manusia. Meskipun berada dalam bagian intern, manajer mengakui bahwa mereka tidak mempunyai *total control* terhadap bakat dan sikap para karyawan, karenanya memerlukan suatu strategi sistem terbuka seperti penyesuaian, negosiasi, dan kompromi. Setiap karyawan pada hakikatnya merupakan individu yang kompleks. Mereka cenderung untuk mengembangkan persahabatan dan klik-klik tertentu yang akhirnya akan menjadi subsistem yang informal.

Interaksi dengan Sistem yang di Luar

Garis putus-putus pada Gambar 1.1. menunjukkan batas sistem yang di dalam. Gambar putus-putus tersebut juga menunjukkan bahwa sebenarnya sistem yang di dalam tidaklah bisa ditutup dari pengaruh sistem yang di luar. Input misalnya, diambil dari sistem yang di luar dan dikembalikan, dalam bentuk *output*, ke luar juga yaitu ke masyarakat.

Kedelapan faktor lingkungan tersebut akan membawa pengaruh bagi perusahaan, demikian juga sebaliknya perusahaan bisa memengaruhi lingkungannya. Misalnya apabila pesaing menurunkan harga, maka perusahaan perlu menyesuaikan diri agar tidak kehilangan konsumen. Sebaliknya, apabila perusahaan memperkenalkan produk baru, maka pesaing yang harus menyesuaikan diri. Keputusan-keputusan pemerintah bisa memengaruhi perusahaan (seperti proteksi), tetapi perusahaan (terutama yang besar-besar) lewat *lobby*-nya, sering juga memengaruhi keputusan pemerintah tersebut.

Program-program personalia, yang merupakan bagian dari keputusan-keputusan manajemen juga akan dipengaruhi lingkungan perusahaan tersebut. Sebagai hasil, tidak mudah bagi

perusahaan untuk mengubah jam kerja karena sudah ada peraturan pemerintah yang mengaturnya. Sikap karyawan akan dipengaruhi oleh pendidikan dan lingkungan di mana dia berada. Dan ini akan terbawa ke dalam tempat kerja. Sebaliknya, keputusan manajemen, seperti menaikkan upah dan memberikan jaminan/tunjangan sosial akan memengaruhi masyarakat sekitarnya, misalnya dengan meningkatkan konsumsi mereka.

Jadi, pendekatan ini mengakui bahwa pada hakikatnya perusahaan tidak bisa menutup diri dari pengaruh lingkungan. Jadi keputusan-keputusan manajemen, termasuk di dalamnya keputusan dalam bidang personalia, perlu mempertimbangkan faktor-faktor di luar perusahaan.

F. Tugas dan Latihan Soal

1. Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
2. Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
3. Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

1. Mengapa industrialisasi akan membawa dampak peningkatan pengangguran?
2. Mengapa peningkatan produktivitas perusahaan umumnya dilaksanakan melalui mekanisasi?
3. Menurut penelitian Prof. Dr. Sukadji Ranuwihardjo, kelebihan tenaga kerja dapat disebabkan oleh kemerosotan ekonomi! Jelaskan!
4. Mengapa komputerisasi dapat menyebabkan timbulnya pengangguran, padahal para karyawan dapat dilatih sebagai operator komputer? Jelaskan!
5. Mengapa peningkatan kualitas manusia akan mampu

memecahkan problem pengangguran?

6. Apakah yang dimaksud dengan manajemen menurut George Terry?
7. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur manajemen!
8. Mengapa Oey Liang Lee berpendapat bahwa kegiatan manajemen lebih diarahkan pada manajemen manusia daripada manajemen barang-barang?
9. Apakah fungsi manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia meliputi pengadaan dan pengembangan tenaga kerja?
10. Jelaskan mengapa kegiatan menentukan besarnya upah pekerja termasuk dalam masalah manajemen personalia?
11. Ada tiga macam pendekatan dalam pemecahan masalah sumber daya manusia atau personalia. Terangkan!
12. Dalam pendekatan paternalis, bagaimanakah seorang pekerja akan diperlukan sebagai suatu faktor produksi?
13. Mengapa para manajer akhirnya memiliki persepsi bahwa masalah personalia merupakan masalah yang sederhana saja?
14. Apakah yang menyebabkan timbulnya pendekatan paternalis?
15. Pendekatan apakah yang mengakui bahwa perusahaan tidak dapat menutup diri dari pengaruh lingkungannya; oleh karena itu, keputusan-keputusan manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor di luar perusahaan.

BAB II

PENGADAAN TENAGA KERJA

A. Tujuan Pembelajaran

Dengan mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat memahami berbagai kegiatan beserta langkah-langkahnya dalam melaksanakan pengadaan tenaga kerja bagi suatu organisasi. Dengan memahami langkah-langkah dalam pengadaan tenaga kerja ini, Anda diharapkan dapat menghayati betapa penting arti dan fungsi pengadaan tenaga kerja, karena kesalahan kecil saja dalam langkah ini, dapat menimbulkan kerugian besar di belakangan hari nanti.

Kemampuan yang dapat Anda capai dengan mempelajari modul ini antara lain dapat menjelaskan bagaimana:

1. cara menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik yang manajerial maupun yang operasional;
2. langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menarik dan memilih tenaga kerja yang baik;
3. langkah-langkah dan jenis tes dan wawancara yang dilaksanakan dalam pelaksanaan seleksi tenaga kerja.

B. Pendahuluan

Mudah dipahami bahwa tenaga manusia akan menentukan

sukses atau gagalnya usaha pencapaian tujuan organisasi. Suatu kenyataan, amatlah sukar, bila suatu organisasi ingin mengeluarkan pekerjanya yang kurang cakap bekerja. Berbagai peraturan pemerintah, sikap organisasi pekerja, dan lain-lain hal harus dihadapi oleh organisasi yang ingin mengeluarkan karyawan yang tidak cakap bekerja. Biaya dan waktu yang terbuang untuk mengurus hal itu sering merupakan pengorbanan sia-sia belaka.

Memperhatikan hal ini serta mengingat pada bunyi pepatah bahwa lebih baik mencegah daripada mengobati, maka pelaksanaan fungsi pengadaan tenaga kerja merupakan titik kunci bagi organisasi dalam menjamin tersedianya tenaga kerja yang mampu bekerja seperti yang diharapkan organisasi tersebut. Sebenarnya, fungsi pertama dari manajemen personalia ini merupakan langkah kunci yang menentukan masa depan suatu organisasi.

C. Analisis Jabatan dan Kebutuhan Tenaga Kerja

Fungsi operasional manajemen personalia yang pertama adalah pengadaan tenaga kerja bagi keperluan organisasi/perusahaan. Pada berbagai perusahaan besar, fungsi pengadaan ini biasanya didelegasikan kepada para ahli di bagian personalia. Sedangkan, untuk perusahaan-perusahaan kecil sering kali fungsi ini dijalankan sendiri oleh pimpinan perusahaan. Untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja ini lebih dulu diperlukan penentuan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatannya dan jumlah tenaga kerja yang akan ditarik.

Masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja tidak hanya menyangkut bagian personalia, tetapi juga seluruh bagian (departemen) dalam perusahaan; sebab mungkin nantinya karyawan-karyawan tersebut akan bekerja pada bagian (departemen) di luar bagian personalia, sesuai dengan kebutuhan. Karena itulah dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja perlu kerja sama antarbagian (departemen) yang memerlukannya dengan

bagian personalia sebagai pelaksana operasionalnya. Pembicaraan kita di sini akan dimulai dengan penentuan jenis/mutu tenaga kerja dan kemudian diikuti penentuan jumlah/banyaknya tenaga kerja yang diinginkan. Hasil dari kedua penentuan ini akan memberikan wewenang untuk menarik sejumlah karyawan dengan persyaratan tertentu.

1. Mutu Tenaga Kerja

Agar karyawan yang akan kita tarik untuk bekerja pada perusahaan sesuai dengan keinginan kita, maka lebih dulu harus ditentukan standar personalia sebagai pembandingnya. Standar ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seseorang karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik. Penentuan mutu ini menyangkut masalah:

a. rancangan jabatan;
b. studi terhadap tugas dan kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut.

Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasa disebut sebagai "analisis jabatan". Tugas ini biasa dilakukan oleh bagian personalia, tetapi mungkin juga, terutama di dalam perusahaan-perusahaan kecil, harus dilakukan oleh manajer garis (*line manager*)

a. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Dengan demikian, analisis jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, dan mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Hasil dari analisis jabatan ini adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Pembicaraan mengenai kedua pengertian ini akan diberikan sesudah pembicaraan ini. Walaupun demikian, hendaknya pengertian analisis jabatan jangan dikacaukan dengan studi gerak (*motion study*). Hal ini karena meskipun keduanya sama-sama melakukan studi terhadap suatu jabatan, tetapi keduanya mempunyai perbedaan-perbedaan dasar. Perbedaan-perbedaan utama antara analisis jabatan dan studi gerak bisa disimpulkan di bawah ini.

Faktor	Analisis Jabatan	Studi Gerak
- Tujuan	- Memberikan gambaran ter-hadap suatu jabatan	- Mengubah dan memper-baiki pekerjaan
- Ruang lingkup	- Menyeluruh mencakup tu-gas kewajiban, pengawasan, dan lain-lain	- Mengubah dan memper-baiki pekerjaan
- Tingkat keteli-tian	- Kurang teliti	- Sangat teliti
- Organisasi	- Dilakukan oleh bagian personalia	- Dilakukan oleh industri-al *engineers*
- Teknik yang di-gunakan	- Observasi, wawancara, dan kuesioner	- Observasi, fotografi, *stopwatch*, dan lain-lain
- Kegunaan	- Untuk penarikan tenaga kerja, latihan,	- Memperbaiki metode dan standarisasi

pengupahan, dan sebagainya

Proses analisis jabatan sebenarnya merupakan suatu pengumpulan data. Berbagai pendekatan dapat digunakan untuk melakukan studi terhadap suatu jabatan, dan yang biasa digunakan adalah:

1) kuesioner:
2) menuliskan cerita singkat (*written narative*);
3) pengamatan (observasi):
4) wawancara (*interview*).

Pendekatan yang paling sering digunakan adalah wawancara dan bisa digunakan baik untuk pekerja harian maupun bulanan. Nomor dua yang sering digunakan adalah observasi, terutama untuk pekerja-pekerja harian. Sedangkan untuk *written narative* dan kuesioner menduduki urutan paling bawah.

Walaupun demikian harus disadari bahwa masing-masing teknik tersebut mempunyai kelemahan dan kebaikan sendiri-sendiri. Kelemahan teknik kuesioner dan *written narative* terletak pada data yang diperoleh sering kali tidak lengkap tidak teratur, serta kadang-kadang juga tidak kompak. Namun, kebaikannya adalah bisa dipergunakan sebagai latar belakang pengetahuan untuk melakukan wawancara terhadap pemangku jabatan. Sedangkan, metode ketiga dan keempat terutama memberikan data yang lebih lengkap, lebih teliti, dan penggunaan waktu yang lebih baik. Jika pelaksanaan tugas merupakan pekerjaan yang sederhana dan berulang-ulang, maka teknik observasi biasanya yang dipergunakan.

Karena banyak para analis jabatan yang menggunakan teknik wawancara (*interview*) sebagai metode pengumpulan data, maka beberapa sikap dasar dan teknik yang bisa

dipergunakan untuk memperoleh informasi yang lengkap dan akurat perlu diperhatikan. Sikap-sikap dan teknik-teknik tersebut bisa membantu para analis jabatan untuk mengurangi kecurigaan baik dari karyawan maupun para pengawas yang sedang dianalisis jabatannya. Di antara berbagai sikap dan teknik tersebut adalah:

1) coba perkenalkan diri saudara, sehingga para karyawan tahu siapa saudara dan mengapa saudara berada di tempat tersebut;
2) tunjukkan minat yang sungguh-sungguh terhadap pekerja dan jabatan yang saudara analisis;
3) jangan mencoba untuk memberitahu karyawan bagaimana menjalankan pekerjaan tersebut;
4) coba berbicara kepada para karyawan dan supervisi di dalam bahasa mereka;
5) jangan mengacau antara pekerjaan dengan pekerja. Ingat bahwa yang kita analisis adalah jabatannya;
6) lakukanlah studi jabatan tersebut dengan lengkap sesuai dengan tujuan program yang telah dibuat;
7) periksalah informasi jabatan yang telah saudara peroleh.

b. Deskripsi Jabatan

Hasil pertama yang segera diperoleh dari proses analisis jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan suatu *statement* yang teratur, dari berbagai tugas dan kewajiban jabatan tertentu. Penyusunan *statement* ini hendaknya bisa dipahami. Cara seperti ini mungkin bisa dipergunakan:

1) identifikasi jabatan;
2) ringkasan jabatan;
3) tugas yang dilaksanakan;
4) pengawasan yang diberikan dan yang diterima;

5) hubungan dengan jabatan-jabatan lain;
6) bahan-bahan, alat-alat, dan mesin-mesin yang dipergunakan;
7) kondisi kerja;
8) penjelasan istilah-istilah lain;
9) komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

Dalam pembuatan deskripsi jabatan, bagian terpenting adalah membuat/menuliskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu kita bisa mulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan "apa" dan "mengapa" kita melaksanakan pekerjaan tersebut, serta "bagaimana" kita melaksanakannya. Sewaktu penyusunannya, lebih baik dimulai dengan kata kerja. Di bawah ini diberikan contoh deskripsi jabatan untuk suatu jabatan pada perusahaan galangan kapal.

Contoh:

KEPALA BAGIAN KAPAL

1) Fungsi

Membantu manajer dok dengan memimpin bagian kapal mengatur kegiatan yang berhubungan dengan plat/las/ketel/besi; kayu/layar/cat/batu/kaca; tembaga/pipa dan limbung/alat apung/kapal tunda.

Tugas-Tugas Kewajiban;

a) merencanakan kegiatan bagian bengkel kapal (*route schedule, dispatch, follow up*);
b) mengorganisir kegiatan-kegiatan dan bengkel kapal;
c) mengarahkan kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal;
d) mengoordinir kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal;
e) mengawasi kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal;

f) menandatangani dan mengecek dokumen-dokumen, formulir-formulir, dan laporan-laporan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku;
g) melaporkan data serta kegiatan bagian dan bengkel kapal;
h) menjamin suasana kerja yang baik;
i) mengambil alih tugas bawahan yang tak dapat/ berhalangan melakukannya;
j) melaksanakan tugas lain yang dibebankan oleh atasan;
k) mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dikerjakan oleh bawahan.

2) Wewenang
   a) Memberi nasihat, petunjuk, dan bimbingan pada bawahan
   b) Memberi sanksi pada bawahan
   c) Menilai bawahan dan mengusulkan promosi, serta mutasi bawahan
   d) Mengusulkan konsep-konsep perubahan sistem kerja bengkel kapal
   e) Meminta nasihat, petunjuk, dan bimbingan pada atasan
   f) Meminta fasilitas yang dapat memperlancar pekerjaan
3) Tanggung Jawab
   a) Terhadap pencapaian target-target serta kelancaran
   b) Terhadap informasi yang diberikan
   c) Terhadap tugas-tugas yang didelegasikan
   d) Terhadap biaya-biaya operasi bengkel kapal
4) Hubungan
   a) Atasan langsung: manajer dok
   b) Bawahan langsung: kepala-kepala seksi plat/las/keter/ besi; kayu/layar/cat/batu/kaca; pipa/tembaga dan limbung/alat apung/kapal tunda.

c. Spesifikasi Jabatan

Sesudah membaca deskripsi jabatan yang kita buat,

maka akan timbul pertanyaan selanjutnya, siapa yang akan memangku jabatan tersebut. Dengan kata lain, karyawan yang bagaimanakah yang akan bisa memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan tersebut. Apakah jabatan tersebut bisa dipegang oleh lulusan SLTA, ataukah harus lulus perguruan tinggi? Bagaimana tingkat kecerdasan minimal yang bisa diterima? Berapa lama pengalaman yang diperlukan? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian disusun menjadi apa yang disebut spesifikasi jabatan. Yaitu suatu *statement* tentang kualitas minimal karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik. Pada umumnya, isi suatu spesifikasi jabatan terdiri dari:

1) Identifikasi jabatan
   - Nama :
   - Kode :
   - Bagian :
2) Persyaratan kerja :
   Pendidikan (SD, SLTP, SLTA ataukah PT)
   - Tingkat kecerdasan minimal yang diperlukan
   - Pengalaman yang diperlukan
   - Pengetahuan dan keterampilan
   - Persyaratan fisik
   - Status perkawinan
   - Jenis kelamin
   - Usia
   - Kewarganegaraan (penduduk)

d. Kegunaan Informasi Analisis Jabatan

Analisis jabatan selain menghasilkan deskripsi dan spesifikasi jabatan, juga mempunyai berbagai kegunaan lainnya. Di antara berbagai kegunaan tersebut adalah:

1) Pengadaan tenaga kerja

Spesifikasi jabatan merupakan standar personalia yang akan dipakai sebagai pembanding para pelamar jabatan tersebut. Isi spesifikasi jabatan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi nantinya.

2) Latihan
Uraian tentang tugas-tugas dan perlengkapan yang digunakan akan merupakan bahan pembantu di dalam pengembangan program-program latihan.

3) Evaluasi jabatan
Deskripsi jabatan dan persyaratan-persyaratan yang diinginkannya dapat dinilai untuk menentukan harganya. Dengan demikian, tiap-tiap jabatan akan diberikan penghargaan yang layak.

4) Penilaian prestasi
Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan/diselesaikan dengan baik, maka deskripsi jabatan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

5) Promosi dan transfer
Informasi jabatan akan membantu dalam menentukan salinan promosi ataupun transfer.

6) Organisasi
Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan sering kali menghasilkan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.

7) Induksi
Untuk pegawai baru, deskripsi jabatan sangat berguna untuk maksud/tujuan orientasi. Deskripsi jabatan ini akan memberikan gambaran tentang pekerjaan yang harus dilakukan kepada pegawai baru bersebut.

8) *Conseling* (Konsultasi)
Informasi jabatan akan sangat berguna dalam pemberian konsultasi, baik bagi yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatannya saat ini.

9) Analisis jabatan memberikan ketentuan yang akan membantu di dalam kemungkinan perubahan jabatan agar bisa diisi oleh karyawan-karyawan dengan sifat khusus.

2. Jumlah Karyawan yang Diperlukan

Masalah kedua dalam penentuan kebutuhan karyawan adalah jumlah masing-masing jenis karyawan yang diperlukan. Untuk itu kita perlu:

a. melakukan peramalan/proyeksi terhadap kebutuhan perusahaan untuk suatu periode tertentu;
b. melakukan analisis terhadap kemampuan tenaga kerja yang sekarang ini untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perbedaan antara 1 dan 2 akan memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengurangan karyawan dengan jalan *lay off* atau melakukan penyesuaian lewat transfer intern atau perluasan (ekspansi) lewat proses penarikan.

a. Peramalan Kebutuhan

Peramalan kebutuhan tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan peramalah kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Banyak sedikitnya masing-masing jenis karyawan yang diperlukan akan tergantung pada prospek ekonomi perusahaannya dan kebijaksanaan perusahaan dalam melakukan investasi peralatan/mesin-mesin yang akan dipakai dalam produksi.

Karena itu untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja,

biasanya dimulai dari ramalan penjualan. Dari ramalan yang telah dibuat, disusunlah rencana produksi, yang bisa disebut sebagai program produksi, *master schedule*, dan *departement schedule*. Untuk bagian penjualan, ramalan penjualan ini biasanya akan diwujudkan sebagai suatu penjualan yang harus dicapai. Setelah itu, kita bisa mulai menentukan kebutuhan karyawan. Salah satu cara yang biasa dipergunakan, terutama untuk karyawan-karyawan operasional, adalah dengan berusaha menerjemahkan beban kerja ke dalam *man hours* yang diperlukan untuk menyelesaikan satu barang, memproses satu formulir, melayani seorang langganan, dan lain sebagainya. Kemudian, beban kerja dalam total *man hours* dibagi dengan *man hours* persatuan barang; akan menghasilkan berapa *man hours* yang diperlukan selama periode tersebut, kemudian dibagi dengan lama kerja tiap karyawan akan menghasilkan jumlah yang diperlukan.

Sebagai misal, apabila dalam satu bulan direncanakan untuk membuat 22.000 unit, sedangkan proses tiap unit memerlukan 0,90 jam kerja karyawan, maka ini berarti sama dengan beban kerja selama 1980 jam kerja karyawan. Kalau setiap karyawan di dalam satu bulan bekerja 180 jam, maka berarti diperlukan 11 orang karyawan.

Cara semacam ini hanya bisa dipergunakan untuk pekerjaan yang hasilnya bisa diukur satuannya. Sedangkan untuk jenis-jenis pekerjaan seperti staf dan mandor, cara semacam itu tidak bisa dipergunakan, karena hasil kerjanya tidak bisa diwujudkan satuannya. Untuk jenis pekerjaan semacam itu kita harus memperhatikan berbagai faktor seperti kompleksitas pekerjaan, kepandaian karyawan yang diawasi, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, untuk pekerjaan mandor misalnya kita perlu memperhatikan tentang pengawasannya. Bagaimanapun, prinsip kewajaran perlu diperhatikan dalam

menentukan jumlah karyawan yang diinginkan.

Kadang-kadang, perusahaan memakai cara sebagai berikut. Apabila penjualan naik dengan Rp10.000.000, misalnya, maka perlu menambah seorang karyawan. Atau apabila terjadi kerja lembur melebihi suatu jumlah waktu tertentu, perlu ditarik tenaga kerja baru. Cara-cara ini biasanya mendasarkan diri atas pengalaman waktu-waktu yang lalu.

Di samping itu, akhir-akhir ini mulai dikembangkan metode penentuan jumlah karyawan dengan mendasarkan diri pada teori antrean (*waitingline*). Cara ini mencoba menentukan jumlah karyawan yang optimal untuk beban kerja yang bervariasi tiap-tiap harinya. Seperti misalnya berapa jumlah pewawancara yang diperlukan, apabila datangnya para pelamar (yang diwawancarai) tidak teratur/tidak bisa dipastikan. Kalau kita menggunakan terlalu banyak pewawancara akibatnya mereka akan sering menganggur, sedangkan kalau terlalu sedikit, akan mengakibatkan timbulnya antrean para pelamar yang semakin banyak.

Penggunaan studi waktu juga diperlukan dalam menentukan lama penyelesaian/pemrosesan suatu barang. Pada contoh di atas misalnya, penentuan 0,90 jam kerja per unit bisa dengan menggunakan cara studi waktu. Cara ini terutama membantu pada operasi-operasi/kegiatan-kegiatan yang memerlukan waktu pendek dan terjadi secara teratur.

Hasil yang segera diperoleh dari analisis beban kerja (*work load analysis*) di atas adalah penentuan jumlah karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu, pada waktu yang tertentu pula. Hasil yang diperoleh bukanlah merupakan suatu angka yang pasti atau eksak, sebagai prestasi kerja pada karyawan jelas dipengaruhi oleh berbagai faktor. Namun bagaimanapun, analisis tersebut

akan banyak memberikan manfaat bagi perusahaan untuk menentukan banyaknya karyawan yang diinginkan.

Pendekatan di atas hanyalah merupakan suatu analisis jangka pendek. Sebab untuk memperkirakan kebutuhan karyawan dalam jangka panjang, banyak faktor yang diperlukan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah:

1) distribusi umur penduduk;
2) perkembangan teknologi, baik terhadap produk maupun prosesnya;
3) persaingan;
4) tingkat aktivitas ekonomi;
5) rencana pengembangan perusahaan.

Tingkat kelahiran yang berubah-ubah dari waktu ke waktu akan memberikan jumlah penduduk yang berbeda-beda untuk masing-masing kelompok umur. Perkembangan teknologi yang makin cepat akan mengakibatkan diperlukannya tenaga-tenaga profesional/ahli dan tenaga-tenaga teknik. Perubahan-perubahan sosial yang mungkin terjadi juga mengakibatkan perubahan dalam angkatan kerja dan sifat mereka. Meskipun semua faktor di atas merupakan hal yag sulit untuk diperkirakan, para manajer personalia haruslah memperhatikan gejala-gejala terhadap faktor-faktor di atas.

b. Analisis terhadap Kebutuhan Tenaga Kerja (*Work Force Analysis*)

Kembali pada contoh kita di atas, tentang penentuan jumlah karyawan sebesar 11 orang dengan menggunakan analisis beban kerja (*work load analysis*). Seandainya kita benar-benar menarik 11 orang karyawan, maka kemungkinan tidak semua karyawan tersebut berada di tempat kerja selama satu bulan. Deng an kata lain, selalu ada kemungkinan bahwa tiap harinya kurang dari 11 orang yang masuk kerja. Karena

itu, terlalu riskan apabila kita tidak menggunakan *work force analysis*. Paling tidak ada dua masalah utama yang perlu kita pertimbangkan, yaitu tingkat absensi dan peraturan tenaga kerja. Kedua hal ini akan mengakibatkan jumlah karyawan yang tersedia menjadi kurang dari 11 orang.

1) Tingkat Absensi

Apabila seorang karyawan tidak hadir di tempat kerjanya, ia dikatakan absen. Tingkat absensi yang makin besar, dengan kata lain makin banyak karyawan yang tidak masuk kerja, akan semakin menyulitkan perusahaan mencapai tingkat target produksi. Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari-hari yang hilang dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja. Hal ini bisa dinyatakan dengan rumus:

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{\text{hari kerja yang hilang}}{\text{hari karyawan bekerja} + \text{hari karyawan tidak bekerja}}$$

Tingginya tingkat absensi akan merugikan perusahaan, meskipun seandainya karyawan tersebut tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja, kerugian ini terjadi karena jadwal kerja terpaksa tertunda, mutu barang cenderung berkurang, terpaksa melakukan kerja lembur, dan jaminan sosial juga masih harus dibayar. Karena itu perusahaan akan berusaha untuk menekan tingkat absensi ini. Pertama, hal yang perlu kita kerjakan adalah mengetahui sebab absensinya. Tiap absensi dikelompokkan sesuai dengan sebab-sebabnya dan diamati polanya. Untuk itu kita bisa melakukan analisis dengan cara sebagai berikut.

a) Mencatat nama karyawan yang absen

Sering kali terjadi bahwa tingkat absensi yang tinggi disebabkan oleh kelompok karyawan yang sering tidak masuk kerja. Dengan demikian, kalau kita

mempunyai catatan tentang nama-nama karyawan yang sering absen, kita mempunyai dasar untuk melakukan tindakan pendisiplinan.

b) Mencatat sebab-sebab ketidakhadiran

Alasan yang sering terjadi adalah karena faktor sakit. Sebab-sebab lain biasanya tentang kesulitan transportasi (terutama di kota-kota besar), keperluan-keperluan pribadi, dan menjaga anak-anak. Untuk alasan-alasan sakit, perusahaan misalnya bisa memberi fasilitas kesehatan kepada para karyawan. Perusahaan bisa memberi fasilitas jemputan untuk mengatasi persoalan transportasi, dan mendirikan tempat merawat anak-anak, agar para karyawan tidak perlu merasa cemas meninggalkan anak-anak di rumah.

c) Memperhatikan kelompok umur yang sering absen

Pada umumnya, karyawan dalam usia belasan mempunyai kecenderungan untuk sering tidak hadir. Sedangkan bagi karyawan yang cukup umur, biasanya mereka jarang tidak masuk kerja. Namun, untuk karyawan golongan tua absensinya sering dalam waktu lama karena sebab-sebab kesehatan.

d) Kelompok jenis kelamin

Kelompok karyawati pada umumnya cenderung sering tidak masuk dibandingkan dengan para karyawan. Sebab-sebabnya biasanya karena mereka tergolong kelompok penerima upah yang rendah, pekerjaannya dianggap tidak menyenangkan.

e) Hari-hari sering tidak masuk kerja

Tabulasi hari-hari sering tidak masuk kerja akan

bisa memberikan pola yang sangat menarik. Biasanya, hari sering tidak masuk kerja adalah hari Sabtu dan Senin, sesudah hari gajian atau sesudah hari libur.

f) Kondisi kerja

Di samping sebab-sebab no. 2 di atas, mungkin juga tingginya tingkat absensi disebabkan karena kondisi kerja yang buruk, pekerjaan yang membosankan atau alasan rekan sekerja yang tidak menyenangkan.

Setelah kita memperhatikan tingkat absensi, maka mungkin tidak lagi akan menarik 21 orang karyawan, tetapi 12 orang karyawan agar bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana.

2) Perputaran Karyawan (*Turnover*)

Kalau kita sudah menetapkan 12 orang karyawan yang akan ditarik, berarti kita belum memperhitungkan kemungkinan kehilangan karyawan karena pensiun, meninggal dunia ataupun sebab-sebab lain yang mengakibatkan karyawan meninggalkan perusahaan. Karena itu, analisis tentang perputaran (*turnover*) karyawan perlu dilakukan. Dalam arti yang luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. *Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Dan hal ini akan merugikan perusahaan, sebab apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

a) Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara, penarikan dan mempelajari penggantian.
b) Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawasan,

departemen personalia dan karyawan yang dilatih.

c) Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih besar dari yang dihasilkan karyawan tersebut.
d) Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
e) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
f) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
g) Banyaknya pemborosan karena adanya karyawan baru.
h) Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

Tingkat perputaran karyawan bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Rumusan tersebut menyangkut berbagai masalah *accession, separation*, dan *replacement*. Berdasarkan *accession* atau jumlah karyawan yang masuk, tingkat perputaran tenaga kerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang masuk}}{\text{Jumlah karyawan rata-rata/bulan}} \text{ x } 100\% = \text{Tingkat perputaran tenaga kerja}$$

Berdasarkan *separation* atau jumlah karyawan yang keluar karena PHK, pensiun, meninggal dunia, dan lain-lain, tingkat peraturan tenaga kerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan rata-rata/bulan}} \text{x} 100\% = \text{Tingkat perputaran tenaga kerja}$$

Berdasarkan *replacement* atau penggantian karyawan yang keluar guna mempertahankan jumlah karyawan yang ada, tingkat perputaran tenaga kerja dapat dirumuskan

sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan pengganti}}{\text{Jumlah karyawan rata-rata/bulan}} \text{ x100\% = Tingkat perputaran tenaga kerja}$$

Untuk menghitung besarnya karyawan rata-rata/ bulan, caranya adalah jumlah karyawan pada awal bulan ditambah jumlah karyawan akhir bulan, lalu dibagi dua. Contoh: jumlah karyawan awal bulan= 820 orang. Jumlah karyawan akhir bulan= 780 orang. Jumlah karyawan rata-rata/bulan=

$$\frac{820 + 782}{2} \text{ x 1 orang} = 800 \text{ orang}$$

Contoh perhitungan tingkat perputaran tenaga kerja. Misalnya, rata-rata jumlah tenaga kerja per bulan= 800 orang. Selama bulan itu telah terjadi 16 *accession* dan 24 *separation*, maka tingkat perputaran tenaga kerja.

a) Menurut *accession*= 16/800 x 100%= 2%
b) Menurut *separation*= 24/800 x 100%= 3%
c) Menurut *replacement*= 16/800 x 100%= 2%

Tingkat *replacement* merupakan angka terkecil dari kedua perhitungan *accession* dan *separation* karena maksud *replacement* adalah menyeimbangkan jumlah karyawan, artinya jika ada satu karyawan keluar maka harus ditarik satu karyawan penggantinya. Tingkat *replacement* juga sering disebut *net labor turnover*.

Setiap pemisahan karyawan dari perusahaan perlu kita analisis. Kita cari sebab-sebabnya. Jumlah karyawan yang keluar (*accession rate*) bisa kita klasifikasikan ke dalam per departemen, sebab-sebab keluar, lama kerja, dan sifat perseorangan seperti kelompok umur, jenis kelamin, pemilik rumah, dan lain-lain. *Turnover* yang tinggi dari suatu departemen tertentu menunjukkan bahwa

departemen tersebut perlu diperbaiki dalam hal kondisi kerjanya dan atau supervisornya.

Kembali pada contoh kita di atas. Apabila dengan memperhatikan tingkat absensi, kita perlu menarik 12 orang karyawan. Namun, dengan memperhatikan perputaran karyawan mungkin kita perlu menambah jumlah karyawan yang ditarik, katakanlah 13 orang. Jadi, untuk menentukan banyaknya karyawan kita perlu menggunakan *work force analysis*, yang berarti *work load analysis* + % absensi + % *turnover*.

D. Menarik dan Memilih Tenaga Kerja

Setelah kita menentukan kebutuhan akan karyawan baik mutu/jenis maupun banyaknya, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana kita menarik dan memperoleh karyawan-karyawan tersebut. Untuk memperoleh jenis-jenis karyawan tersebut dalam jumlah yang sesuai dengan keinginan kita, maka kita bisa menarik dan memperolehnya dari dalam perusahaan sendiri maupun dari luar perusahaan.

Pada umumnya, banyak perusahaan yang mempunyai kebijaksanaan memperoleh karyawan untuk jabatan yang perlu diisi dengan memberikan kesempatan pertama kali pada karyawan yang sudah ada. Mungkin, kebijaksanaan ini berasal dari perjanjian bersama antara pimpinan dengan para karyawan, mungkin pula tidak.

Dari berbagai pengamatan, nampaknya kebijaksanaan ini banyak dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan kerani, mandor atau pengawas, dan beberapa jabatan manajer. Untuk memilih, menarik, dan memperoleh tenaga kerja dari dalam maupun dari luar perusahaan, berbagai variabel perlu dipertimbangkan. Di antara variabel-variabel yang penting adalah:

1. Pengaruh kebijaksanaan penarikan terhadap sikap dan tindakan para karyawan. Kebijaksanaan yang mengutamakan karyawan yang sudah ada perlu dipikirkan, apabila ini untuk meningkatkan moral karyawan.
2. Tingkat spesialisasi yang diinginkan dari para karyawan. Pada berbagai perusahaan, sumber utama karyawan berketerampilan tinggi biasanya adalah karyawan yang sudah ada dengan ditambah latihan khusus.
3. Partisipasi yang diinginkan dari para karyawan. Karyawan baru yang masih asing dengan keadaan perusahaan baik produk atau prosesnya, biasanya agak susah untuk diajak berpartisipasi.
4. Diterimanya prinsip senioritas. Apabila dalam perusahaan dianut prinsip senioritas, maka perusahaan akan menganut kebijaksanaan promosi dari dalam.
5. Mobilitas manajer. Dalam berbagai perusahaan, promosi dari dalam merupakan "hadiah" yang menyenangkan. Namun, sering terjadi bahwa suatu jabatan tidak bisa begitu saja diisi oleh karyawan yang sudah ada, sebab adanya keterbatasan keterampilan masing-masing jabatan.

1. Menarik Tenaga Kerja

Meskipun kita bisa memenuhi kebutuhan akan karyawan dengan menggunakan sumber dari dalam perusahaan sendiri, tetapi sering terjadi bahwa kita terpaksa harus menarik karyawan baru dari luar perusahaan. Misalnya karena perluasan usaha sehingga memerlukan karyawan yang lebih banyak dan untuk posisi-posisi yang tidak bisa dipenuhi persyaratannya oleh karyawan yang ada.

Sewaktu menarik karyawan baru, manajemen haruslah mempertimbangkan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis-jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka

mencari pekerjaan? Para ekonom mempelajari pertanyaan-pertanyaan ini dan penemuan mereka bisa kita pergunakan di dalam proses penarikan karyawan.

Batasan-Batasan Pasar Tenaga Kerja

Dengan memahami batasan-batasan pasar tenaga kerja akan menolong manajemen menaksir penawaran tenaga kerja yang tersedia untuk penarikan tenaga kerja. Pasar tenaga kerja merupakan wilayah geografis di mana kekuatan-kekuatan *supply* (orang-orang yang mencari pekerjaan) dan *demand* (perusahaan yang mencari karyawan) bertemu dan memengaruhi terbentuknya harga tenaga kerja (gaji dan upah). Dalam praktiknya, banyak perusahaan di negara kita yang lebih banyak menggunakan karyawan lokal. Baik untuk perusahaan besar maupun sedang.

Keterampilan yang Tersedia

Banyak perusahaan yang menarik tenaga kerja tanpa keterampilan khusus, karena di daerah tersebut tidak tersedia jenis karyawan yang diinginkan. Hal ini, terutama kalau memerlukan karyawan dalam jumlah besar, akan menjadi masalah dalam penarikan tenaga kerja. Bayangkan kalau suatu perusahaan memerlukan ratusan stenografer tiap tahun, sedangkan di daerah tersebut tidak tersedia orang-orang yang mempunyai keterampilan seperti itu dalam jumlah yang cukup.

Kondisi Perekonomian

Kondisi perekonomian di dalam pasar tenaga kerja juga memengaruhi penarikan tenaga kerja. Suatu pabrik baru yang didirikan di daerah di mana sedang terjadi depresi, akan mengakibatkan pabrik tersebut dibanjiri oleh pekerja-pekerja yang menganggur untuk mendapatkan pekerjaan. Berbeda dengan jika pabrik didirikan di tempat yang jumlah penganggur sangat sedikit.

Menarik Tidaknya Suatu Perusahaan

Para karyawan akan lebih menyukai perusahaan yang menarik (*attractive*) daripada yang tidak. Perusahaan yang sedang memperluas usahanya, industri yang menguntungkan, dapat menawarkan upah yang lebih tinggi. Ini akan menjamin: *employment* yang stabil, upah yang tinggi, kesempatan untuk maju yang lebih cepat, pekerjaan yang bersih, dan menjamin sosial yang lebih menarik.

Berdasarkan jenis karyawan yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan, maka sumber dari luar perusahaan dapat digolongkan menjadi:

a. Mereka yang mencari pekerjaan baru untuk pertama kali. Tenaga kerja jenis ini di Indonesia merupakan sumber penawaran yang paling besar. Mereka merupakan tenaga kerja yang belum berpengalaman, baik yang telah menyelesaikan pendidikannya, maupun karena tidak mampu untuk melanjutkan pendidikan. Sebagai misal di DIY, pada tahun 1975 dari 20.379 orang 87,80% merupakan pencari kerja yang tidak berpengalaman.
b. Mereka yang sudah bekerja, tetapi tidak puas dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat pula memperoleh karyawan dari kelompok yang ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Tiap jabatan tentu mempunyai kekurangannya, seperti sesuai dengan bakat/ pengetahuannya atau kurang dihargai. Mereka ini juga merupakan sumber pengawasan tenaga kerja.
c. Merebut karyawan perusahaan lain. Tindakan untuk menarik karyawan yang sedang bekerja pada perusahaan lain disebut *raiding* (merebut). Perbedaannya dengan no. 2 di atas adalah pada penekanan jabatannya. Tindakan perebutan terjadi kalau seseorang yang semula tidak

merasa kurang puas dengan jabatannya, tetapi setelah dibujuk oleh perusahaan lain akhirnya menjadi merasa tidak puas. Lagi pula jabatan yang baru (ditawarkan) biasanya juga mempunyai karakteristik yang sama dengan jabatan yang lama (yang sedang dipegang). Cara semacam ini sering dikatakan tidak memenuhi etika berusaha. Untuk menghindari sebutan semacam ini, perusahaan yang baru biasanya meminta surat keterangan dari perusahaan yang lama kepada para karyawan yang melamar. Atau mungkin mereka menggunakan jasa pihak ketiga di dalam memperoleh karyawan baru.

d. Mereka yang pernah bekerja dan sedang menganggur. Biasanya, mereka adalah karyawan yang sedang tidak bekerja karena dirumahkan sementara atau adanya pengurangan karyawan karena kondisi perusahaan dan sebab-sebab lain. Bagi karyawan yang sedang dirumahkan sementara, perusahaan mungkin ragu-ragu untuk mempekerjakan mereka, sebab takut kalau mereka kembali ke perusahaan yang lama.

a. Beberapa Metode Penarikan

Adanya lowongan jabatan dalam suatu perusahaan, tidaklah berarti dengan sendirinya akan ada pelamar untuk jabatan tersebut. Banyak perusahaan yang harus aktif melakukan penarikan tenaga kerja. Cara-cara yang bisa ditempuh adalah sebagai berikut.

1) Iklan/Advertensi

Penggunaan iklan untuk mencari karyawan banyak dijalankan oleh berbagai perusahaan. Pada umumnya, pemasangan iklan bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi

jabatan yang diinginkan. Keadaan ini bisa kita lihat dari berbagai media massa yang tiap hari mencantumkan berbagai iklan lowongan pekerjaan. Mulai dari lowongan pekerjaan montir sampai dengan insinyur, mulai dari *salesman* sampai dengan kepala bagian pemasaran. Ada yang tidak perlu berpengalaman, ada juga yang mengharuskan sudah berpengalaman. Penggunaan iklan juga bisa menyumbangkan terbentuknya citra (*image*), dan prestise perusahaan. Namun, kadang-kadang diperlukan tenggang waktu yang lama untuk publikasi tersebut.

2) Kantor Penempatan Tenaga

Yang lazim di Indonesia adalah kantor penempatan tenaga dari pemerintah, yaitu kantor tenaga kerja. Meskipun demikian, mungkin juga kantor penempatan tenaga (*employment agency*) ini dilakukan oleh pihak swasta. Hanya sayang bahwa kantor ini nampaknya kurang berfungsi sehingga para pencari kerja kadang-kadang enggan menghubungi kantor tersebut, demikian juga jarang perusahaan-perusahaan menggunakan jasa kantor.

3) Rekomendasi dari Karyawan yang Sedang Bekerja

Cara semacam ini mempunyai kebaikan dalam segi kepercayaan. Artinya, karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan *screening* pendahuluan, sebelum memberikan rekomendasi. Hal ini sedikit banyak akan memberikan suatu ikatan moral antara karyawan yang diberikan rekomendasi dengan karyawan yang memberi rekomendasi. Di samping itu, biasanya perusahaan akan memperoleh informasi yang lengkap tentang karyawan baru tersebut. Namun, kelemahannya adalah bahwa hasil/pemberian rekomendasi ini belum

tentu berarti karyawan yang diberi rekomendasi telah memenuhi syarat.

4) Lembaga Pendidikan

Dengan makin berkembangnya jabatan-jabatan dalam perusahaan, maka persyaratan yang dituntut makin kompleks dan teknis, sehingga memerlukan tenaga-tenaga lulusan sekolah-sekolah tinggi, akademi maupun universitas. Karena itu banyak perusahaan yang membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan untuk mempermudah memperoleh karyawan.

5) Lamaran yang Masuk Secara Kebetulan

Kadang-kadang terjadi, bahwa suatu perusahaan tidak atau belum mengumumkan suatu lowongan jabatan. Namun, ada saja kemungkinan seseorang melamar/ mencari pekerjaan, baik datang sendiri maupun lewat surat. Kalau ternyata pelamar ini sesuai dengan keinginan perusahaan, maka bisa terjadi akhirnya pelamar tersebut diterima bekerja.

6) Nepotisme

Pemberian jabatan kepada sanak saudara atau famili sering dijumpai pada perusahaan perseorangan atau perusahaan keluarga. Karena adanya ikatan keluarga, maka biasanya lebih bisa dipercaya, meskipun belum tentu cakap dalam pekerjaan.

7) *Leasing* (Pocokan/Tenaga Honorer)

Untuk menyesuaikan dengan fluktuasi jangka pendek, maka perusahaan bisasa menarik tenaga kerja honorer yang akan dipekerjakan dalam waktu pendek.

8) Serikat Buruh

Di negara-negara yang sudah mempunyai serikat buruh yang kuat, cara ini sering dipergunakan perusahaan.

Namun, di Indonesia masih belum banyak yang menggunakan, terutama karena serikat buruh banyak yang belum berfungsi. Hal ini mungkin bisa dipikirkan untuk masa-masa yang akan datang.

b. Menilai Program Penarikan Karyawan

Sebagaimana program-program lainnya, maka program penarikan juga perlu dinilai. Penilaian ini dimaksudkan apakah program tersebut bisa kita katakan berhasil ataukah tidak. Berhasil tidaknya suatu program penarikan bisa diukur dengan beberapa kriteria:

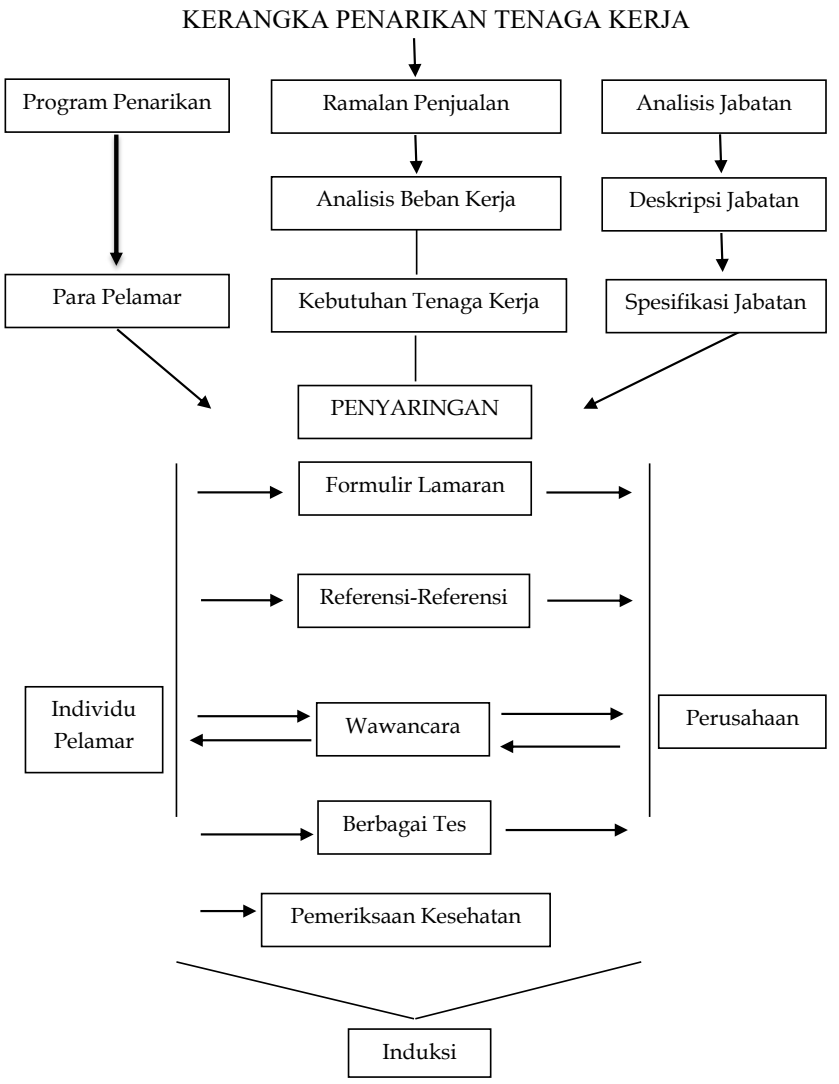
1) banyaknya pelamar-pelamar,
2) banyaknya pemilihan karyawan;
3) banyaknya penempatan karyawan yang berhasil.

Banyaknya pelamar, meskipun merupakan petunjuk tentang menarik tidaknya suatu program penarikan, tetapi kurang dipergunakan, sebab banyaknya pelamar belum menjamin suksesnya pemilihan karyawan. Banyaknya karyawan yang dipilih lebih mendekati ukuran, tetapi yang penting bagi manajemen adalah banyaknya penempatan yang berhasil.

c. Sifat Proses Penarikan Tenaga Kerja

Untuk membuat prosedur penarikan dan pemilihan, kita harus memenuhi lebih dulu tiga kebutuhan seperti yang terlihat pada Gambar 2.1. Pertama, harus ada wewenang untuk memperoleh tenaga kerja, yang berasal dari kebutuhan akan tenaga kerja (*employee requisition*) dengan cara analisis beban kerja dan analisis angkatan kerja. Kedua, kita harus mempunyai standar personalia sebagai pembanding. Ini bisa diperoleh dari analisis jabatan yang membentuk spesifikasi jabatan. Dan akhirnya harus ada pelamar yang akan kita

pilih. Prosedur penarikan merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari para pelamar. Pada setiap langkah kita mempelajari lebih jauh keadaan atau prospek pelamar tersebut. Informasi yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan spesifikasi jabatan, sebagai standar personalia. Apabila pelamar memuaskan, maka ia akan melangkah ke tahap/langkah berikutnya. Jadi, pada tiap-tiap langkah dilakukan pembandingan dengan standar personalia.



(Pengenalan pada Pekerjaan)

Gambar 2.1. Proses Penarikan Tenaga Kerja

Menilai kemampuan seseorang merupakan suatu tugas yang sangat sulit. Tidak ada cara yang singkat yang bisa digunakan untuk melakukan penilaian tersebut. Cara-cara yang ditempuh selalu panjang dan rumit. Meskipun demikian, di dalam praktik kita

mungkin akan menjumpai cara-cara yang singkat untuk menilai kemampuan seseorang yang bisa disebut sebagai *pseudosciences* (ilmiah semu). Di antaranya adalah:

a. *Phrenology*, cara ini mencoba menilai kualitas seseorang dari melihat bentuk kepalanya.
b. *Physiognomy*, cara ini menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka. Ada yang mempunyai muka dengan bentuk dagu yang keras, dahi yang menonjol, dan lain sebagainya.
c. *Astrology*, cara ini menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk kelahiran. Untuk "bintang" tertentu misalnya akan mempunyai sifat-sifat seperti ini. Sehingga, pekerjaan yang cocok adalah pekerjaan yang sesuai dengan sifat-sifat tersebut.
d. *Pegmentation*, sedangkan cara ini mencoba menilai seseorang dari bentuk dan warna rambutnya. Mereka yang rambutnya kuning (*blonde*) akan mempunyai sifat agresif, positif, dan dominan. Sedangkan, yang berambut pirang (*brunette*) mempunyai sifat serius, pendiam, negatif, dan teliti.
e. *Graphology*, cara ini mempelajari seseorang dengan memperhatikan tulisan tangannya. Kalau tulisannya kecil, orangnya pemalu. Sedangkan, kalau tulisannya tidak konsisten, dikatakan orangnya tidak berpendirian tetap.

Meskipun cara-cara di atas sangat susah dibuktikan kebenarannya, tetapi beberapa perusahaan tetap menggunakannya. Sering kita lihat atau baca adanya pengumuman yang menyatakan hendaknya lamaran ditulis tangan. Ini juga menunjukkan dipakainya cara *graphology*.

2. Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja

Memilih tenaga kerja bukanlah pekerjaan yang mudah.

Sekadar mengetahui keadaan fisik si pelamar masih merupakan pekerjaan yang mudah. Namun, untuk mengetahui kemampuan psikologisnya sangat sukar mengukurnya. Meskipun menilai seseorang merupakan pekerjaan yang sangat sukar, tetapi keberhasilan pemilihan karyawan akan sangat membantu kemajuan perusahaan. Berbagai prosedur pemilihan tenaga untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dan karenanya tidak ada prosedur standar yang bisa dipergunakan oleh semua perusahaan. Berikut ini diberikan contoh metode yang lazim dipergunakan. Prosedurnya meliputi:

a. wawancara pendahuluan;
b. pengisian formulir/blanko lamaran;
c. memeriksa referensi;
d. tes psikologi;
e. wawancara;
f. persetujuan atasan langsung;
g. pemeriksaan kesehatan;
h. induksi atau orientasi.

Wawancara Pendahuluan

Semakin tidak selektif suatu program penarikan, semakin diperlukan wawancara pendahuluan. Wawancara ini biasanya singkat dan berusaha untuk mengurangi para pelamar yang nyata-nyata tidak memenuhi syarat. Pada tahap ini biasanya sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar akan ditanya tentang mengapa mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin juga tentang besarnya gaji yang diinginkan. Pendidikan dan pengalaman bisa diketahui dengan menanyakan ijazah sekolah terakhir yang dimiliki dan nama pekerjaan/jabatan yang pernah dipegang. Apabila pelamar nampak memenuhi persyaratan, maka dilanjutkan pada tahap kedua.

Blangko Lamaran

Penggunaan blanko/formulir lamaran ini terutama dimaksudkan agar diperoleh informasi/data yang lengkap dari para (calon) karyawan. Walaupun demikian pertanyaan-pertanyaan yang bisa menyinggung soal kesukuan, kepercayaan misalnya, seyogyanya tidak dipergunakan. Berikut ini akan diberikan contoh sebagian dari blangko lamaran yang bisa dipergunakan oleh perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan tentang jabatan yang pernah dipegang sejak lepas dari sekolah, pernah bekerja di bidang kemiliteran, dan referensi-referensi lainnya, merupakan hal yang sering dicantumkan.

Pada waktu ini, beberapa perusahaan berusaha untuk memanfaatkan data yang diperoleh dari blanko lamaran ini untuk melakukan analisis lebih jauh.

Dari analisis terhadap hubungan antara data biografis (dari blanko lamaran) dengan keberhasilan karyawan bisa diperoleh berbagai hasil yang menarik. Kalau kita mengelompokkan para karyawan ke dalam kelompok yang berhasil dan yang tidak, dan kemudian kita amati/pelajari data biografisnya maka kita mungkin akan menemukan berbagai hubungan. Misalnya ternyata kelompok yang berhasil, sebagian besar adalah karyawan yang sudah berkeluarga, sedangkan yang kurang berhasil ternyata banyak yang belum berkeluarga. Kita bisa juga mencoba mengetahui hubungan antara prestasi di sekolah dengan keberhasilan karyawan. Hasil-hasil yang diperoleh ini akan sangat membantu di dalam seleksi tenaga kerja di masa yang akan datang.

Referensi

Penggunaan surat-surat referensi masih menjadi bahan perdebatan. Sebagian menyatakan tidak bermanfaat, sebagian lagi menyatakan bermanfaat. Yang tidak bermanfaat menyatakan

karena berdasarkan pengalaman ternyata sangat jarang untuk memperoleh referensi yang benar. Sebaliknya, apabila surat referensi tersebut bisa dicek kebenarannya, akan sangat bermanfaat untuk dibandingkan dengan hasil tes dan wawancara. Pada umumnya, referensi yang dipergunakan adalah:

a. referensi tentang karakter;
b. pekerjaan;
c. sekolah.

Pada saat ini, referensi karakter sudah mulai banyak ditinggalkan. Sebab sering ditulis mengenai hal-hal yang baik saja. Beberapa cara memperoleh referensi dan pengecekan yang lazim dipergunakan adalah:

a. surat referensi yang dikirim ke perusahaan yang memerlukan karyawan baru atas permintaan pelamar;
b. surat referensi yang dikirim ke perusahaan yang memerlukan karyawan baru atas permintaan perusahaan tersebut;
c. menelepon pemberi referensi;
d. melakukan pertemuan dengan pemberi referensi.

Pada umumnya, semakin akrab hubungan antara perusahaan yang memerlukan dengan perusahaan pemberi referensi, semakin lengkap dan akurat informasi yang diperoleh. Hal-hal yang ditanyakan atau ingin diketahui dari referensi tersebut biasanya menyangkut tentang:

a. bagaimana catatan kehadiran karyawan;
b. mengapa ia meninggalkan jabatan yang lama;
c. maukah perusahaan yang lama mempekerjakannya kembali;
d. apakah ia bisa diajak bekerja sama;
e. bagaimana catatan tentang kecelakaannya;
f. apakah ia gemar berjudi atau peminum.

Pertanyaan-pertanyaan ini bisa diajukan secara tertulis ataupun lisan (lewat telepon).

Tes Psikologi

Langkah berikutnya adalah melakukan tes terhadap pelamar. Tidak semua perusahaan menggunakan tes psikologi ini, meskipun nampaknya ada hubungan antara besarnya perusahaan dengan tes yang dilakukan. Perusahaan-perusahaan besar umumnya menaruh perhatian terhadap tes ini, sedangkan untuk perusahaan-perusahaan kecil lebih menekankan pada wawancara. Karena masalah tes psikologi merupakan hal yang kompleks, pembicaraan lebih mendalam akan diberikan pada bab tersendiri.

Wawancara

Mungkin sedikit perusahaan yang menarik tenaga kerja tanpa melakukan wawancara. Wawancara merupakan metode yang kadang-kadang berbahaya untuk menilai seseorang dan mungkin juga yang tertua. Meskipun demikian kalau perusahaan hanya membatasi pada suatu metode penarikan, maka wawancara yang akan banyak dipilih. Sebab walaupun ini mempunyai subjektivitas yang tinggi dan juga tidak pasti, tapi merupakan cara yang penting. Untuk pembicaraan lebih jauh sebagaimana dengan masalah tes, hal ini akan dibicarakan pada bab tersendiri.

Beberapa perusahaan berusaha untuk memperbaiki prosedur pemilihan karyawan dengan mencoba melakukan cara yang disebut "diskusi kelompok kepemimpinan". Cara ini biasanya dilakukan sebagai berikut: sejumlah pelamar dikumpulkan bersama-sama dalam satu ruang dengan mengelilingi sebuah meja. Kepada mereka diberikan satu persoalan untuk dipecahkan. Kemudian, cara mereka memecahkan persoalan tersebut diamati. Mereka tahu bahwa mereka sedang diuji. Dalam hal ini pengamat akan mencatat kegiatan para pelamar tentang hal-hal:

a. memimpin diskusi tersebut;
b. memengaruhi teman-teman dalam diskusi tersebut;
c. meringkas dan menjelaskan persoalan;
d. memberikan argumentasi terhadap pendapat-pendapat yang berbeda;
e. efektivitas berbicara.

Dengan cara seperti ini bisa dinilai tingkat partisipasi para pelamar dalam memecahkan suatu persoalan.

Persetujuan Atasan Langsung

Bagi para pelamar yang sudah lolos dari langkah-langkah sebelumnya, maka sampailah pada langkah ini. Persetujuan atasan langsung ini diperlukan sesuai dengan prinsip hubungan *line* dan *staff* yang memungkinkan supervisor menerima atau menolak pelamar tersebut. Dalam tahap ini, perlu dilakukan wawancara lagi oleh para supervisor. Mungkin pula, bagian (departemen) personalia diberi wewenang untuk menentukan diterima tidaknya seorang pelamar, apabila ternyata antara bagian personalia dengan supervisor tidak bisa melakukan kerja sama.

Pemeriksaan Kesehatan

Tahap ini biasa dilakukan oleh berbagai perusahaan. Pemeriksaan kesehatan bisa dipercayakan pada dokter di luar perusahaan, tetapi sering juga dilakukan khusus oleh dokter perusahaan, terutama untuk jenis-jenis pekerjaan yang memerlukan persyaratan fisik yang berat. Seperti apakah pelamar tidak buta warna, memakai kaca mata atau tidak, pendengarannya normal atau tidak, dan lain sebagainya. Pemeriksaan kesehatan juga dimaksudkan untuk mencegah terhadap kemungkinan memperoleh karyawan yang sering sakit sehingga perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi.

Induksi

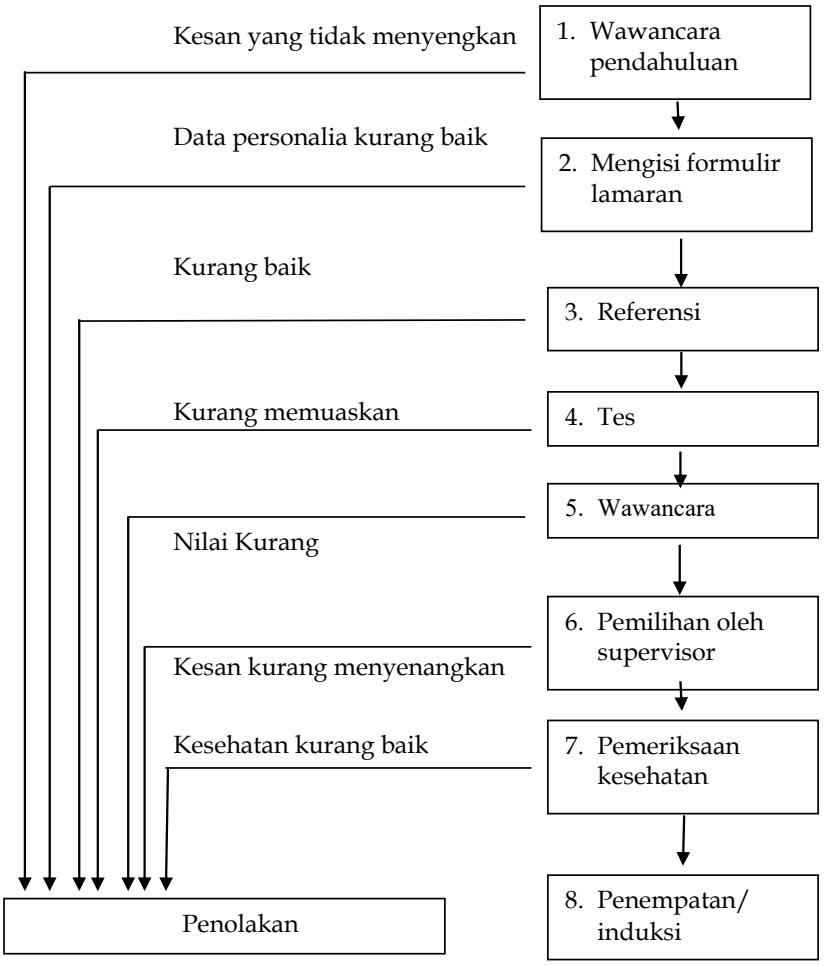
Pada tahap ini berarti karyawan sudah diterima bekerja pada perusahaan. Induksi ini menyangkut masalah pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan. Tahap induksi ini merupakan tahap yang penting, sebab selama periode induksi inilah (biasanya 3 bulan) banyak terjadi karyawan keluarga dari perusahaan. Karena itulah induksi perlu dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana. Umumnya, pertama kali karyawan baru tersebut diterima oleh bagian personalia, dengan diberikan berbagai informasi tentang keadaan perusahaan. Setelah itu karyawan baru tersebut akan diserahkan kepada supervisinya untuk menerima pengenalan lebih lanjut. Pada tahap ini, karyawan baru tersebut sudah mulai masuk ke dalam kelompok kerja. Menjadi tugas supervisor untuk mengusahakan agar karyawan baru tersebut diterima dalam lingkungan kerja.

Berhasil tidaknya induksi ini bisa diukur dari puas tidaknya supervisor dan karyawan-karyawan lama terhadap masuknya karyawan baru tersebut, meskipun sering juga terjadi bahwa masuknya karyawan baru menimbulkan rasa antipati dari karyawan lama. Apabila tahap pemilihan sebelumnya tidak mengalami kesalahan biasanya tahap induksi ini tidak akan banyak mengalami kesulitan, asal ada kerja sama dari pihak supervisor.

Keseluruhan prosedur pemilihan tenaga kerja tersebut digambarkan pada Gambar 2.2. sebagai berikut.

Penerimaan Pelamar

Kesan yang tidak menyengkan

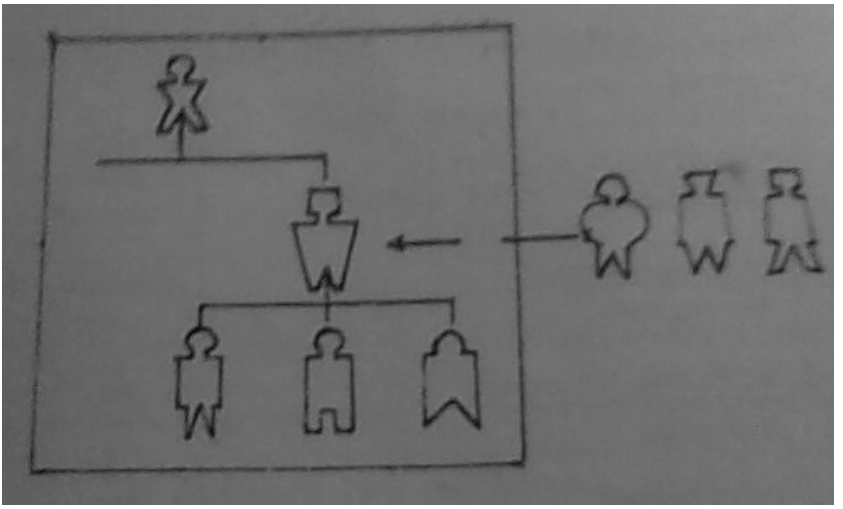


Gambar 2.2. Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja

Prosedur yang cukup panjang ini disebabkan oleh keinginan perusahaan untuk menyesuaikan karyawan dengan persyaratan jabatan, bukanlah sesuatu yang mudah. Sering terjadi bahwa calon karyawan yang akan ditempatkan atau memangku jabatan tersebut tidak selamanya sesuai dengan persyaratan jabatan yang ada. Apa yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki penyesuaian sumber daya manusia dan kebutuhan organisasi? Penyesuaian jangka pendek dan jangka panjang tentunya

diperlukan.

Barangkali masalah jangka pendek yang paling tidak enak dan sulit timbul apabila seseorang yang sudah direncanakan untuk memangku suatu jabatan ternyata tidak memenuhi persyaratan, seperti terlihat pada Gambar 2.3.



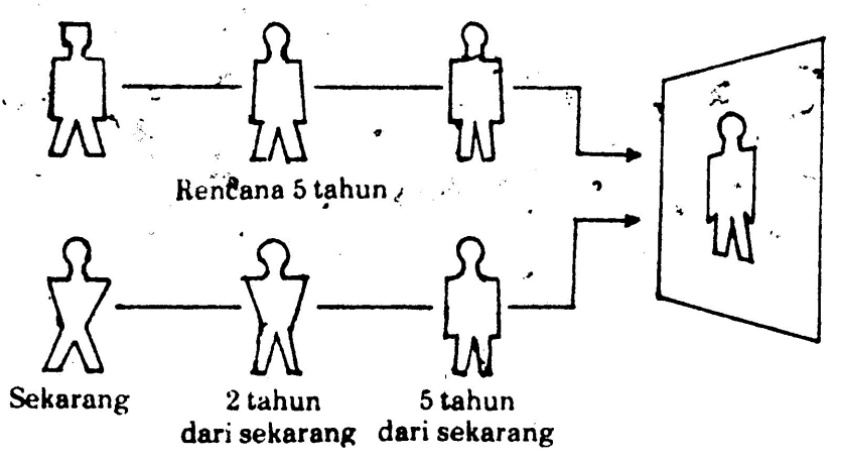
Gambar 2.3.
Ketidakcocokan Karyawan dengan Persyaratan Pekerjaan

Dalam keadaan semacam itu, kita mempunyai 3 alternatif untuk memperbaiki keselarasan pekerjaan dan karyawan tersebut.

a. Mengubah jabatan tersebut. Dilakukan dengan cara pemindahan suatu tugas dari jabatan yang satu kepada jabatan yang lain, menyesuaikan tingkat desentralisasi dan memberikan tambahan asisten untuk karyawan yang lemah tersebut.
b. Mengubah karyawan yang dicalonkan. Mungkin lewat konseling dan latihan, karyawan bisa ditingkatkan kemampuannya untuk memperbaiki kesenjangan yang ada.
c. Menggantikan karyawan yang dicalonkan tersebut.

Dalam keadaan karyawan tersebut tidak bisa ditingkatkan kemampuannya, pekerjaan tidak bisa dirancang kembali, maka alternatif ini nampaknya harus dilakukan.

Kalau masalah penyesuaian karyawan dengan persyaratan jabatan masih lama waktunya, maka perusahaan bisa menyusun rencana penyesuaian tersebut jauh-jauh sebelumnya. Untuk mempersiapkan kebutuhan di masa yang akan datang yang sudah diperkirakan, organisasi mengarahkan pengembangan calon-calon yang dipersiapkan, sehingga apabila lowongan tersebut terjadi, satu atau lebih calon bisa mempunyai kualifikasi yang sesuai dengan jabatan yang lowong tersebut. Keadaan tersebut seperti terlihat pada Gambar 2.4. berikut ini.



Gambar 2.4.
Perencanaan Personalia Jangka Panjang

E. Tes dan Wawancara

Dua cara yang paling sering digunakan dalam prosedur penarikan tenaga kerja adalah tes psikologi dan wawancara. Keduanya merupakan kegiatan yang kompleks dan susah untuk dipergunakan dengan tepat. Pada bab ini, kita hanya akan melakukan pembahasan singkat terhadap kedua cara tersebut

dalam hubungannya dengan program personalia, khususnya fungsi pengadaan tenaga kerja. Kedua metode tersebut sudah merupakan suatu bidang spesialisasi tersendiri dan mempunyai penggunaan yang berbeda pula. Untuk merancang, mengatur, dan menilai tes psikologi dengan tepat, diperlukan latar belakang pengetahuan tentang psikologi industri (*industrial psychology*). Berbagai latihan juga perlu dilakukan agar bisa menjadi ahli di dalam melakukan wawancara. Untuk memahami lebih lanjut tentang kedua hal tersebut, pembaca bisa mempelajari berbagai buku yang berhubungan dengan masalah psikologi industri, pengujian individu maupun kelompok, pemberian saran, dan wawancara. Tujuan kita dalam bab ini hanyalah untuk memberikan gambaran singkat tentang cara-cara tersebut, arti pentingnya dalam program personalia dan mencoba memberikan beberapa prinsip dan pendekatan yang bisa digunakan untuk mengatur kegiatan-kegiatan tersebut.

1. Tes Psikologi

Tes ini merupakan alat yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor psikologis tertentu. Tujuan proses pengukuran ini, terutama bagi perusahaan, adalah untuk memperhatikan apa yang akan dilakukan seseorang di masa yang akan datang. Pada hakikatnya, kita mencoba mengukur berbagai tingkah laku manusia yang kita rasakan akan dapat kita pergunakan untuk memperkirakan tingkah lakunya di masa yang akan datang. Jadi, faktor-faktor yang diukur adalah tipe psikologis seperti logika berpikir, kemampuan mempelajari, temperamen, dan berbagai kecakapan tertentu. Biasanya juga menyangkut pengukuran kemampuan fisik, seperti kecakapan/kecepatan menulis atau koordinasi gerak tangan dan penglihatan. Di dalam pembicaraan kita selanjutnya, akan menekankan pada dua gatra (aspek) dari program pengujian (*testing program*). Pertama, kita akan

membicarakan beberapa prinsip dasar pengujian agar pengujian yang dijalankan bisa memperoleh hasil yang memuaskan. Kedua, kita akan membicarakan secara singkat beberapa tipe pengujian yang dilakukan pada berbagai perusahaan.

a. Beberapa Prinsip Dasar Pengujian

Prinsip pengujian yang pertama adalah bahwa pengujian tersebut hendaknya dirancang sesuai dengan program analisis jabatan yang baik. Karena tujuan diadakannya *testing* adalah untuk memperkirakan keberhasilan pelamar dalam memangku jabatannya di masa yang akan datang, maka jelas perhatian kita harus dimulai dari jabatan tersebut. Persyaratan apa yang diperlukan agar seseorang nantinya berhasil di dalam memangku jabatan tertentu. Untuk itu kita harus kembali pada spesifikasi jabatan. Jadi, kita harus mencari berbagai faktor atau persyaratan yang diperlukan jabatan tersebut, dan kemudian baru mencoba menilai atau mengukur faktor-faktor tersebut dengan menggunakan *testing* (pengujian). Kalau kita menginginkan persyaratan tertentu tentang kemampuan berpikir (logika), maka kita bisa menggunakan pengujian kecerdasan (*inteligence test*) untuk mengukur tingkat kecerdasan seseorang. Sedang, kalau kita menginginkan atau mensyaratkan tentang kemampuan memimpin dan memberikan motivasi, maka mungkin tes kecerdasan tersebut tidak bisa dipergunakan. Kita harus mencari dan merancang bagaimana atau tes apa yang relevan dengan kebutuhan akan persyaratan tersebut. Jadi, pengembangan program pengujian haruslah mendasarkan diri atas analisis jabatan yang akan memberikan jenis dan tingkatan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi untuk memangku suatu jabatan.

Prinsip pengujian yang kedua adalah bahwa pengujian tersebut harus dirancang agar bisa menjadi alat yang dipercaya

(*reliable*). *Reliability* (dapat tidaknya dipercaya) menunjukkan tingkat konsistensi (*degree of reliability* yang tinggi, maka seseorang yang diuji pada waktu kedua atau ketiga di bawah kondisi yang sama akan menghasilkan angka yang relatif sama juga). Jika hasil yang diperoleh sangat berbeda, berarti pengujian kita diragukan kegunaannya. Apabila suatu pengujian yang sama diberikan kepada orang yang sama pada kondisi yang hampir sama pula, sedangkan hasilnya ternyata sangat berbeda, maka berarti apa yang kita ukur atau nilai itu tidak jelas. Jika angkanya konsisten, maka kita percaya bahwa ada sesuatu yang kita ukur. Apakah pengukuran tersebut bisa menghasilkan perkiraan keberhasilan pelamar di masa yang akan datang dengan tepat atau tidak, itu adalah persoalan lain. Hal tersebut menyangkut masalah ketepatan.

Tes yang dipilih untuk dipergunakan haruslah mempunyai unsur/sifat ketepatan. Apakah pengujian tersebut sesuai dengan keinginan kita? Suatu tes mungkin berlaku (valid) untuk suatu maksud tertentu, tetapi tidak untuk maksud yang lain. Apabila kita menginginkan memangku sesuatu jabatan, maka kita memilih tes kecerdasan yang bisa dipercaya. Dari berbagai penelitian telah terbukti bahwa tes yang dipilih bisa dipercaya untuk menguji kecerdasan. Meskipun harus pula diingat bahwa keberhasilan seseorang nantinya tidaklah banyak tergantung pada unsur kecerdasan, atau unsur lainnya, tetapi banyak faktor yang memengaruhinya. Karena itulah kita mengenal adanya berbagai jenis tes yang dipergunakan selain menggunakan wawancara, pengisian formulir lamaran, dan lain-lainnya.

b. Bermacam-Macam Jenis Tes

Penggolongan tes psikologi dimaksudkan untuk memperoleh atau mengetahui sifat-sifat tertentu. Tes bisa

dijalankan dengan menggunakan alat-alat tulis atau dengan menunjukkan suatu kecakapan tertentu, seperti kecapakan mengetik atau stenografi misalnya. Untuk pembicaraan kita di sini akan diuraikan secara ringkas jenis-jenis tes psikologi seperti:

1) *intelligence test;*
2) *aptitude test;*
3) *achievement test;*
4) *interest test;*
5) *personality test.*

1) *Intelligence Test* (Tes Kecerdasan)

Tes kecerdasan mungkin merupakan jenis tes yang paling luas penggunaannya. Tes ini dikembangkan oleh para ahli jiwa. Tes kecerdasan adalah tes yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan (mental) seseorang dalam hal berpikir secra menyeluruh (*comprehensive*) dan logis (*reasonable*). Dari suatu penelitian diperoleh hasil bahwa koefisien validitas jenis tes ini mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk karyawan-karyawan yang ahli (0,55), supervisor (0,40), dan juru tulis (*clerck*) sebesar 0,35. Sedangkan, untuk jabatan-jabatan seperti *unskilled workers* dan *sales clerck* hanya mempunyai koefisien validitas 0,08 dan 0,09.

2) *Aptitude Test* (Tes Bakat)

Tes bakat mencoba mengukur apakah seseorang mempunyai kemampuan yang tersembunyi untuk mempelajari suatu pekerjaan apabila kepadanya diberikan latihan yang cukup. Dengan demikian, maka tes bakat sebaiknya digunakan untuk pelamar yang belum mempunyai pengalaman. Tes ini biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti ahli mesin, ahli bahasa, kerani, ahli musik, dan lain-lain. Selain itu juga pekerjaan-

pekerjaan yang membutuhkan koordinasi tangan dan mata sering dilakukan tes bakat ini.

3) *Achievement Test* (Tes Prestasi)

Kalau bakat adalah kemampuan di masa yang akan datang, maka *achievement* adalah kemampuan pada saat ini. Apabila seseorang menyatakan mengetahui atau memahami sesuatu hal, maka tes prestasi menguji seberapa jauh pengetahuannya tersebut. Jadi, pada hakikatnya semua jenis tes mengandung unsur *achievement* ini, termasuk tes bakat maupun tes kecerdasan. Hanya saja, tujuan dan penekanannya yang berbeda.

4) *Interest Test* (Tes Minat)

Semua orang menyadari bahwa seseorang yang mempunyai minat terhadap sesuatu jabatan atau pekerjaan tertentu, akan mengerjakan dengan lebih baik daripada yang tidak berminat. Biasanya, pelamar ditanya apakah ia suka atau tidak suka atau tidak ada perbedaan dalam kesukaan, terhadap sesuatu hal, seperti penempatan, jenis hiburan, dan lain sebagainya. Penempatan-penempatan untuk jabatan seperti akuntan, arsitek, dokter gigi, insinyur, manajer personalia, manajer produksi, dan guru banyak menggunakan tipe tes ini.

5) *Personality Test* (Tes Kepribadian)

Arti pentingnya kepribadian bagi keberhasilan suatu jabatan atau pekerjaan tidaklah disangsikan lagi. Banyak orang mempunyai kecerdasan, bakat, dan pengalaman terhadap suatu pekerjaan gagal dalam melaksanakannya karena tidak mampu bekerja sama dan memimpin orang lain. Untuk mengetahui kepribadian inilah dilakukan tes ini. Salah satu cara yang populer adalah dengan menggunakan serangkaian gambar, dan pelamar ditanya/

diminta untuk membuat cerita yang dramatis bagi masing-masing gambar tersebut. Contoh gambar tersebut misalnya seseorang anak laki-laki terbaring di lantai di dekat tempat tidur dan di sampingnya terletak sepucuk pistol. Dari gambar tersebut si pelamar diminta untuk membuat cerita.

c. Beberapa Contoh Tes yang Biasa Dipergunakan

Karena jenis-jenis tes yang dipergunakan banyak sekali, maka di sini hanya akan diberikan beberapa contoh tes yang sering dipergunakan.

Contoh 1.

Jangan Dibuka Dulu Sebelum Ada Perintah

Nama	:	28	1	1	6	4
Seksi	:	27	8	9	1	3
Tgl./Umur/Tempat lahir	:	26	6	4	5	8
Alamat	:	25	3	6	8	2
Pendidikan	:	24	5	9	1	6
Kelas	:	23	1	3	6	4
Pekerjaan	:	22	2	8	4	1
Tanggal *Testing*	:	21	2	8	8	3
Penguji (*Tester*)	:	20	5	9	4	5
		19	3	3	5	4
		18	7	7	7	3
		17	5	6	8	9
		16	9	2	6	9
		15	1	5	4	2
		14	3	6	7	2

13	6	4	1	2
12	7	3	1	9
11	2	3	4	6
10	2	7	5	9
9	1	8	9	4
8	1	6	8	1
7	3	3	4	2
6	3	2	7	9
5	3	7	7	7
4	6	6	5	9

Tes ini menyuruh seseorang untuk menjumlahkan angka-angka yang terdapat pada kolom 1, 2, 3, dan seterusnya, mulai dari bawah dengan diberi waktu tertentu, misalnya 15 detik. Di sini bisa diukur kecepatan berpikir dari pelamar.

Contoh 2

Pernyataan-Pernyataan	Sangat Penting	Penting	Agak Penting	Sedikit Penting	Kurang Penting
1. Anda di dalam bekerja harus memecahkan persoalan-persoalan baru.	A	B	C	D	E
2. Di dalam bekerja Anda meno-long yang lain.	A	B	C	D	E
3. Anda di dalam bekerja menda-patkan imbalan.	A	B	C	D	E

4. Anda di dalam bekerja melihat ke arah perubahan tugas Anda.	A	B	C	D	E
5. Anda di dalam bekerja mempunyai kebebasan di lapangan Anda sendiri.	A	B	C	D	E

Pada jenis tes ini seseorang dipersilakan untuk memilih apakah pernyataan-pernyataan tersebut sangat penting bagi dirinya nantinya di dalam bekerja, ataukah penting, agak penting, sedikit penting ataukah kurang penting. Di sini coba diukur apakah yang menjadi harapan/keinginan di dalam bekerja nantinya.

Contoh 3.

1. A. Saya suka menolong teman-teman saya bila mereka mengalami kesulitan.
   B. Saya ingin melakukan setiap pekerjaan sebaik mungkin.
2. A. Saya ingin mengetahui bagaimana pandangan orang-orang besar (ahli-ahli) mengenai berbagai masalah yang menarik perhatian saya.
   B. Saya ingin menyelesaikan suatu pekerjaan yang sangat berarti.
3. A. Saya ingin agar setiap pekerjaan tulisan saya teliti, rapi, dan tersusun dengan baik.
   B. Saya ingin menjadi seorang ahli yang diakui dalam salah satu pekerjaan, jabatan, atau bidang khusus.

4. A. Saya suka menceritakan cerita-cerita yang menarik dan lelucon-lelucon dalam pesta-pesta.
   B. Saya ingin menulis novel atau sandiwara yang hebat.

Jenis tes ini mirip dengan contoh no. 2 di atas. Di sini seseorang diminta untuk memilih mana di antara 2 pernyataan tersebut yang paling disenanginya. Di sini dicoba untuk mengukur apa yang menjadi keinginan atau sikap seseorang nantinya di dalam bekerja.

Contoh 4.

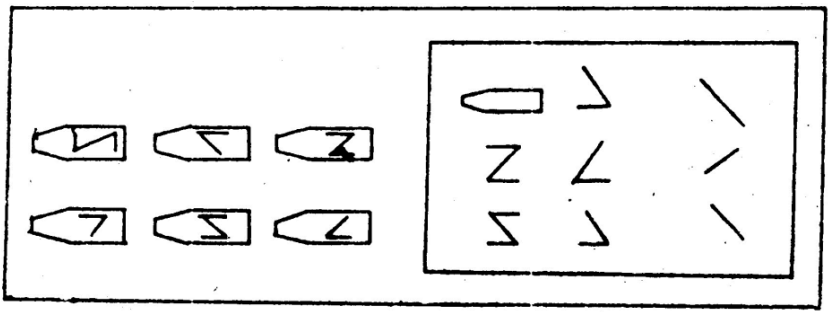
Di samping tes-tes psikologi, di Indonesia juga dikenal adanya tes kebersihan (*clearing test*). Tes ini terutama dipergunakan bagi mereka yang akan masuk sebagai pegawai pemerintah.

Contoh tes tersebut misalnya sebagai berikut:

1. Coba sebutkan sekurang-kurangnya 3 orang kenalan yang terdekat dengan saudara (di luar keluarga), nama, alamat, dan pekerjaan.
2. Pernahkah saudara mengikuti/mendapat indoktrinasi? Jika pernah, indoktrinasi apa, bagaimana, dan oleh siapa?
3. Pernahkah saudara di-*screen*, jika pernah di mana, kapan, dan oleh siapa? Apakah Saudara terkena klasifikasi/ penggolongan atau tidak?

Contoh 5.

Jenis tes lain bisa berwujud gambar seperti di bawah ini.



Di sini kita disuruh untuk memilih gambar mana yang sesuai untuk mengisi kekosongan tersebut. Hal ini untuk mengukur kecerdasan dan kecepatan berpikir.

4. Wawancara

Wawancara mungkin merupakan satu cara seleksi yang paling sering dipergunakan, apabila dalam seleksi pelamar hanya digunakan satu cara. Sayangnya, di dalam melakukan wawancara (*interview*) sering kali dijumpai ketidaksepakatan terhadap seseorang yang diwawancarai, apabila wawancara tersebut dilakukan oleh lebih dari satu orang pewawancara (*reviewer*). Dengan demikian, nampaklah bahwa unsur subjektivitasnya masih cukup besar. Itulah sebabnya maka sebaiknya di samping wawancara perlu dilengkapi dengan cara seleksi lain.

Pada umumnya, ketepatan seseorang untuk memperkirakan ketidakjujuran (atau hal-hal yang negatif) seorang pelamar lebih tinggi daripada perkiraan untuk hal-hal yang baik. Dengan kata lain, di dalam wawancara lebih mudah memperoleh informasi negatif, yang mungkin luput diperoleh dari cara-cara seleksi lainnya.

a. Jenis-Jenis Wawancara

Secara umum, wawancara dibedakan menjadi dua jenis, yaitu wawancara terpimpin (*guided*) dan tidak terpimpin (*unguided*). Atau sering juga disebut wawancara yang

berpola (*patterned*) dan tidak berpola (*unpatterned*). Pada jenis wawancara terpimpin, disiapkan daftar pertanyaan dengan menggunakan dasar spesifikasi jabatan. Daftar ini bisa membantu pewawancara yang belum terlatih, tetapi makin lama ada kecenderungan mulai ditinggalkan, dengan makin berkembangnya keahlian pewawancara. Sedangkan, jenis wawancara yang tidak terpimpin banyak dipergunakan tidak saja dalam seleksi karyawan, tetapi juga dalam masalah seperti konsultasi, penyelesaian keluhan-keluhan (*grievance*), dan lain-lain. Jenis wawancara ini sebagian besar tidak terecana dan yang aktif bicara adalah pihak yang diwawancarai. Nampaknya, cara ini mudah bagi pewawancara, tetapi sebetulnya memerlukan keahlian tersendiri, untuk menjaga agar wawancara tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai. Saran dan usaha "menenangkan" perlu dihindari dan "mendengarkan" adalah lebih utama. Sering kali dijumpai bahwa pelepasan emosi dengan membicarakan apa yang terkandung di dalam hati yang diwawancarai sudah merupakan suatu manfaat yang sangat besar.

b. Beberapa Prinsip Wawancara

Suatu cara penggolongan yang mungkin bermanfaat dalam menentukan prinsip-prinsip yang perlu dianut adalah dengan mengikuti urutan-urutan fungsi yang terjadi selama wawancara, yaitu 1) persiapan; 2) pengarahan; 3) menyelenggarakan wawancara; 4) menutup wawancara; 5) menilai.

1) Persiapan, persiapan untuk wawancara jelas merupakan suatu kegiatan yang tidak bisa ditinggalkan. Untuk itu perlu diperhatikan beberapa prinsip berikut.
    a) Menentukan tujuan wawancara tersebut. Penentuan tujuan ini perlu untuk mencegah agar

jangan sampai dalam melakukan wawancara ditanyakan hal-hal yang sudah tercantum dalam formulir lamaran misalnya. Demikian juga misalnya wawancara untuk menyelesaikan persoalan keluhan perburuhan (*grievance*) akan berbeda dengan wawancara untuk seleksi karyawan. Secara singkat, kita perlu menentukan lebih dulu apa yang kita inginkan dari wawancara tersebut.

b) Menentukan metode yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan wawancara tersebut. Secara umum, prinsip ini menyangkut masalah penggunaan wawancara yang terpimpin ataukah tidak. Hal ini juga menyangkut masalah apakah akan menggunakan bentuk penilaian yang sudah distandarisasi ataukah memilih penggunaan penilaian yang tidak begitu sistematis, apakah akan menggunakan catatan ataukah akan menggunakan daya ingat. Pencatatan yang sistematis akan meningkatkan jumlah informasi yang bisa diperoleh dari wawancara tersebut. Kadang-kadang juga perlu menggunakan *tape recorder* atau bahkan *video tape*. Pemilihan penggunaan salah satu cara wawancara tersebut perlu pula mempertimbangkan banyaknya wawancara yang akan dilakukan.

c) Lengkapilah diri kita sebanyak mungkin dengan informasi yang dapat kita peroleh dari wawancara tersebut. Di sini kita perlu mempelajari "formulir lamaran" yang sudah diisi oleh para pelamar dengan tujuan "mengenal" calon karyawan.

2) Pengarahan, tahap ini tidak bisa dipisahkan secara

jelas dari proses wawancara. Namun, di sini kita akan memberikan penekanan yang berbeda. Pengarahan wawancara memerlukan persiapan mental dan fisik.

a) Persiapan fisik untuk wawancara haruslah bisa menciptakan suasana yang enak (*comfortable*) dan bebas (*private*). Maksudnya adalah jangan sampai kita menciptakan suasana yang tidak enak, seperti tempat terlalu ramai, bisa dilihat dan atau didengar oleh orang lain, banyak gangguan, dan lain sebagainya.
b) Persiapan mental. Hal ini perlu diusahakan, terutama oleh pewawancara dalam melaksanakan wawancara. Bagaimana agar suasana tidak kaku atau dicekam oleh ketegangan misalnya. Untuk menghindari keadaan semacam itu kita bisa melakukan hal seperti:
   - Tidak langsung menanyakan soal pekerjaan, tapi soal-soal lain, seperti hobi atau olahraga dan lain-lain.
   - Mempersilakan merokok atau menyediakan minuman dan memulai percakapan dengan basa-basi.

Kalau dalam pelaksanaan wawancara selalu ada rasa tegang, kedua belah pihak hampir tidak pernah menunjukkan wajah yang ramah, maka akan sulitlah untuk memperoleh informasi yang lengkap dari wawancara tersebut.

3) Menyelenggarakan Wawancara

Tahap ini merupakan proses pelaksanaan wawancara. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut.

a) Pewawancara haruslah memiliki sikap ramah

dan menunjukkan perhatian (*response*) terhadap orang lain. Pewawancara yang suka berbicara dengan minat yang jujur dan penuh perhatian akan memudahkan wawancara tersebut terbuka. Banyak keterangan yang bisa diperoleh dari wawancara tersebut. Prinsip ini sering dikatakan merupakan falsafah dasar dalam melakukan wawancara.

b) Pertanyaan yang diajukan hendaknya memberikan keberanian yang diwawancara untuk menjawab. Kalau misalnya karyawan yang diwawancarai tersebut sedang konflik dengan mandornya, maka kita bisa menanyakan bukan mengapa ia konflik dengan atasannya, tetapi misalnya menanyakan tentang tipe mandor seperti apa yang diinginkan dan apa sebabnya. Pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban ya atau tidak sebaiknya tidak digunakan, sebab hal ini akan mematikan pembicaraan. Ingatlah bahwa tujuan kita adalah ingin mendapatkan keterangan yang luas mengenai diri pelamar.

c) Mendengarkan dengan penuh perhatian. Mendengarkan apa yang dibicarakan oleh pelamar dan kemudian berpikir ke depan (*prospective*) akan sangat membantu dalam melakukan wawancara. Berpikir ke depan bisa dipergunakan untuk memikirkan bagaimana seandainya kita sebagai orang yang diwawancarai. Namun, bukan berarti kita selalu setuju dengan apa yang dikatakan oleh pelamar tersebut.

4) Menutup Wawancara

Untuk menutup wawancara perlu memperhatikan

hal-hal sebagai berikut:

a) Pewawancara haruslah mengisyaratkan bahwa suatu wawancara akan segera diakhiri. Sering kali terjadi pelamar tidak merasa bahwa wawancara sudah berakhir, sampai terpaksa pewawancara mengatakan/mempersilakan untuk ke luar ruangan. Kalau si pelamar tahu atau dapat merasakan bahwa suatu wawancara mulai mendekati saat berakhirnya, maka hal semacam ini tidak perlu terjadi.

b) Berikanlah kemungkinan apa yang akan dilakukan untuk waktu yang akan datang. Maksudnya adalah agar para pelamar mengetahui apakah yang akan diberitahukan kepadanya. Apakah ia akan diterima ataukah ditolak. Untuk ini perlu disebutkan secara jelas kapan keputusan itu akan diberikan, sehingga pelamar tidak perlu menunggu dengan tidak ada kepastian. Kebanyakan untuk penolakan pelamar tidak dilakukan dengan bertemu muka secara langsung, tetapi cukup dengan surat. Untuk penerimaan pelamar bisa secara langsung bertemu muka, tetapi untuk jumlah penerimaan yang besar, biasanya dilakukan dengan surat.

5) Penilaian

Sesudah wawancara selesai, pewawancara haruslah segera melakukan penilaian selagi pengetahuan/informasi yang diperoleh masih segar. Kalau tidak tersedia catatan, perincian data ini harus segera direkam. Dalam melakukan penilaian, pewawancara juga harus menilai dirinya sendiri lebih dulu. Bagaimanapun, keahlian wawancara tetap merupakan

suatu seni yang akan semakin ahli berdasarkan pengalaman yang diperoleh. Selain itu, harus diingat juga bahwa pewawancara hendaknya mempunyai pengetahuan yang minimal sama dengan pengetahuan pelamar. Bagaimana kita akan menilai seseorang kalau pengetahuan kita kalah luas dengan orang yang akan dinilai?

F. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
- Diskusikan dalam internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

1) Terangkan dengan singkan dan jelas apakah yang harus diperhatikan dalam penentuan kebutuhan karyawan?
2) Apa yang Anda ketahui tentang hasil analisis jabatan?
3) Apakah yang dimaksud dari isi suatu deskripsi jabatan?
4) Apakah untuk menentukan jumlah kebutuhan akan tenaga kerja operasional perlu memperhitungkan absensi dan perputaran karyawan? Jelaskan
5) Analisis apakah biasanya yang digunakan dalam penentuan jumlah kebutuhan tenaga manajerial?
6) Apakah mereka yang mencari pekerjaan baru untuk pertama kali merupakan sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan?
7) Mengapa penggunaan iklan sebagai metode penarikan tenaga kerja dapat menyumbangkan citra dan prestise perusahaan?
8) Bagaimana caranya untuk menyesuaikan fluktuasi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek?
9) *Pseudosciences* merupakan alat untuk menilai kemampuan

seseorang. Apakah *pseudosciences* ini masih digunakan?

10) Disebut apakah cara mempelajari seseorang dengan memperhatikan tulisan tangannya?
11) Apakah dua cara yang paling sering digunakan dalam prosedur penarikan tenaga kerja?
12) Apa saja yang termasuk bentuk tes psikologi?
13) Tes apakah yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam hal berpikir secara menyeluruh dan logis?
14) Disebut apakah wawancara dengan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu berdasarkan spesifikasi jabatan?
15) Wawancara jenis apakah apabila seorang calon karyawan diminta menceritakan pengalaman-pengalamannya selama ini oleh pewawancara?

BAB III

PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

A. Tujuan Pembelajaran

Dengan mempelajari Modul 3 ini, Anda diharapkan dapat memahami arti dan peran dari kegiatan pengembangan tenaga kerja dalam perusahaan maupun dalam organisasi lainnya. Anda juga diharapkan mampu menjelaskan tentang pengertian-pengertian pengembangan tenaga kerja, berbagai sistem pengembangan yang cocok untuk diterapkan bagi tenaga manajerial maupun tenaga operasional, berbagai faktor yang dapat memberikan dorongan kepada tenaga kerja agar selalu berkeinginan untuk maju, serta Anda diharapkan pula mampu memberikan penjelasan-penjelasan tentang cara dan manfaat penilaian tenaga kerja.

B. Pendahuluan

Fungsi kedua dari manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan tenaga kerja. Setelah pekerja ditarik dan ditempatkan, mereka harus tetap dikembangkan, baik pengetahuannya maupun tingkat keterampilannya. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan mutlak diusahakan terus-menerus mengingat kondisi perusahaan yang terus berkembang dari waktu

ke waktu, khususnya sebagai akibat perkembangan teknologi yang amat pesat dewasa ini. Perusahaan yang tidak meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pekerjanya akan tertinggal dalam persaingannya dan dapat dipastikan perusahaan ini tidak akan mampu bertahan lama alias akan gulung tikar.

Cara-cara untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, termasuk di dalamnya usaha meningkatkan motivasi kerjanya, dapat ditempuh dengan jalan menyelenggarakan pendidikan dan latihan, dan juga dengan berbagai tindakan lain seperti: memberikan promosi atau kesempatan untuk maju bagi para karyawannya; yang mana dengan memberikan kesempatan-kesempatan untuk maju, para pekerja akan terangsang untuk tidak segan-segan mengembangkan dirinya.

Perusahaan yang memiliki pekerja yang selalu berusaha untuk maju, merupakan perusahaan yang sehat dan akan memiliki kesempatan untuk mampu bertahan terus dalam situasi dan kondisi yang selalu berubah-ubah ini.

C. Pembagian Tenaga Operasional dan Manajerial

1. Arti Pentingnya Pengembangan Karyawan

Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi. Dalam perusahaan yang bertujuan mencari untung, tujuan ini dapat dicapai dengan baik apabila karyawan-karyawannya dilatih secara sempurna. Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat, baik bagi karyawan-karyawan baru maupun karyawan-karyawan yang telah lama berada dalam perusahaan. Karyawan-karyawan baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan, bagi karyawan-karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari

tugas-tugasnya yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubungan akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

Latihan-latihan yang diberikan kepada para karyawan juga sering mendorong para karyawan bekerja lebih keras. Hal ini dikarenakan karyawan-karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung jawabnya akan berusaha mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Para pengusaha memiliki kesadaran akan arti pentingnya latihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti adanya perubahan-perubahan teknologi yang akan dipakai di perusahaan. Pengusaha tidak akan segan-segan mengeluarkan sejumlah uang untuk keperluan latihan karyawan, sebab hal ini dianggap sebagai suatu investasi yang akan memberikan jaminan bahwa karyawan-karyawannya adalah anggota organisasi yang baik. Hal ini khususnya sangat dirasakan bagi industri-industri atau perusahaan-perusahaan yang berada pada kondisi peralihan teknologi. Pada peralihan teknologi, perusahaan-perusahaan akan menggunakan teknologi yang lebih maju guna menjaga kedinamisan perusahaannya. Penggunaan teknologi baru akan menciptakan pekerjaan-pekerjaan baru, gerakan-gerakan fisik baru, dan hal-hal lain yang serba baru. Oleh karena itu, diperlukan latihan-latihan bagi karyawan-karyawan agar mereka cakap dalam menangani tugas yang baru.

Manajer-manajer yang efektif menyadari bahwa latihan adalah suatu proses yang berjalan terus-menerus dan tidak hanya proses sesaat saja. Masalah-masalah baru, prosedur-prosedur baru, peralatan-peralatan baru, pengetahuan, dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis, dan merupakan kebutuhan manajemen dalam pemberian instruksi-instruksi kepada para pekerja. Munculnya kondisi-kondisi baru dalam perusahaan mendorong manajemen untuk terus memperhatikan

dan menyusun program-program latihan yang kontinu. Adanya karyawan-karyawan yang keluar, program-program transfer, dan promosi karyawan mendorong manajemen untuk menyusun program-program latihan. Gambaran tentang karyawan yang keluar masuk yang ditransfer atau yang dipromosikan tampak dalam diagram berikut, yakni mengenai model penarikan tenaga kerja dan alirannya dalam suatu organisasi.

Tingkat manajemen	Karyawan yang keluar	Karyawan yang ada	Karyawan yang tinggal	Dipromosikan	Karyawan yang ditarik	Karyawan yang dipertahankan
I	0	1	1/0	0	0	1
II	2 atau 3	10	7	1/0	0	10
III	20	100	77	3	13	100
IV	200	1.000	790	10	200	1.000
V	500	10.000	9490	10	510	10.000

Sumber : George Strauss, Leonard R. Sayles. *Personnel, The Human Problems of Management*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi 11001, 1976, Third Edition.

Diagram di atas memperlihatkan bahwa dalam suatu organisasi terjadi aliran suatu jabatan di mana ada karyawan-karyawan yang keluar, ada yang dipromosikan, ada yang ditarik untuk mengisi lowongan-lowongan akibat keluarnya karyawan, maupun akibat dipromosikannya karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang keluar biasanya disebabkan oleh umur lanjut sehingga mereka terpaksa diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun maupun pesangon. Ada juga yang keluar akibat suatu kecelakaan

sehingga fisik tidak memungkinkan lagi untuk terus bekerja di dalam organisasi. Ada juga yang keluar secara sukarela untuk pindah ke organisasi lain yang mereka rasa akan memberikan pendapatan lebih baik. Karyawan-karyawan yang keluar ini harus diganti agar kebutuhan jumlah karyawan untuk dapat mempertahankan tingkat efisiensi perusahaan yang dikehendaki dapat dipertahankan. Demikian juga untuk jabatan-jabatan di mana pejabatnya telah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi perlu diganti. Perusahaan harus menarik karyawan-karyawan baru untuk mengganti baik yang keluar maupun yang dipromosikan. Karyawan-karyawan baru harus menjalani suatu masa latihan untuk dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, dan karyawan yang baru saja menjalani promosi harus pula menjalani latihan-latihan untuk dapat menjalankan tugas barunya. Dengan demikian, jelaslah kiranya bahwa program latihan sangat penting untuk menjamin kontinuitas kerja dari suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

2. Tujuan Pengembangan Karyawan

Pada pembahasan sebelumnya telah disebutkan bahwa tujuan perusahaan (organisasi) akan dapat tercapai dengan baik, apabila karyawan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efisien. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan, perusahaan/organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawan. Jadi, tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, maupun sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

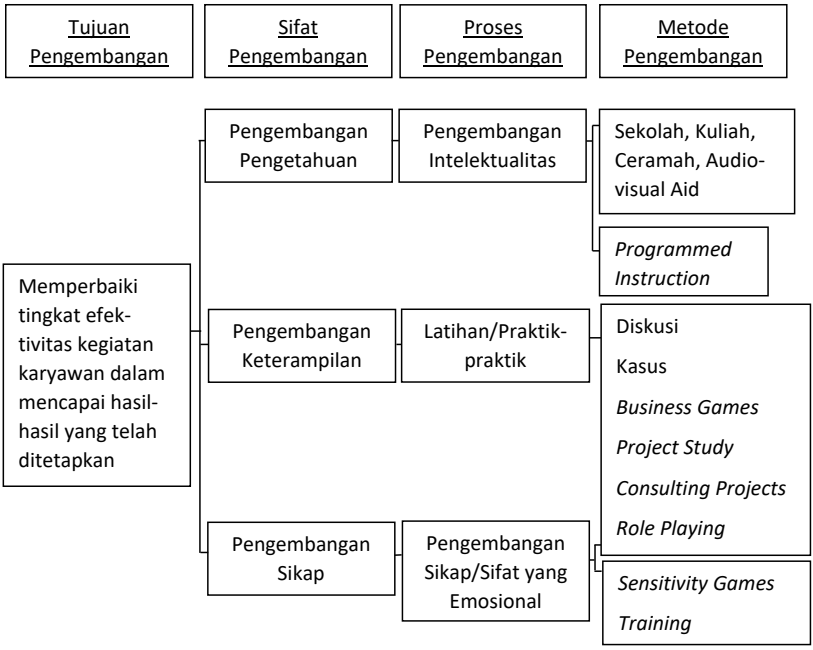
Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang memengaruhi pelaksanaan tugas,

sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya (lebih-lebih karyawan baru) akan bekerja tersendat-tersendat. Pemborosan bahan, waktu, dan faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh golongan karyawan yang belum memiliki pengetahuan cukup akan bidang kerja. Pemborosan-pemborosan ini akan meningkatkan biaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan karyawan harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan dengan sukses.

Keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagi karyawan-karyawan baru atau karyawan-karyawan yang menghadapi pekerjaan baru, diperlukan adanya tambahan keterampilan guna melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

Pengetahuan dan keterampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap karyawan terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu, pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan karyawan.

Adanya perbedaan dalam objek pengembangan, yaitu pengetahuan, keterampilan maupun sikap karyawan akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah audio-visual aids, dan instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode permainan (*game*), *sensitivity training*, dan lain-lain. Secara ringkas, tujuan dan metode pengembangan karyawan dapat digambarkan dengan skema seperti berikut.



Gambar 3.1. Skema Tujuan dan Metode Pengembangan Karyawan

3. Beberapa Istilah tentang Pengembangan Karyawan

Dalam buku-buku teks maupun dalam praktik banyak kita jumpai istilah-istilah yang digunakan untuk membahas masalah pengembangan karyawan. Dalam buku *Manajemen Personalia* (*Personnel Management*) karangan Flippo, dipergunakan istilah "pengembangan" untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan karyawan. Otto dan Glaser dalam bukunya *Manajemen Latihan* (*The Management of Training*) menggunakan istilah "latihan" (*training*) untuk usaha-usaha peningkatan maupun keterampilan karyawan. Hanya saja, di sini Otto dan Glaser memberikan istilah *training* tersebut dalam pengertian yang sangat luas sehingga pengertian *training* tersebut implisit pengertian pendidikan (*education*). Ada juga buku-buku yang lain, yang memisahkan pengembangan karyawan ini dengan

menggunakan istilah latihan dan pendidikan. Dalam praktiknya, istilah pengembangan diartikan sebagai sinonim dari istilah pendidikan untuk kalangan industri. Dengan adanya banyak istilah yang dipakai dalam buku dan praktik untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan, maka perlu diketahui arti dari masing-masing istilah tersebut agar diperoleh gambaran yang lebih nyata akan kegiatan-kegiatan pengembangan karyawan tersebut. Istilah-istilah yang dipakai dalam buku maupun praktik ada tiga macam, yaitu: pengembangan, latihan, dan pendidikan. Pengembangan karyawan sering diartikan sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini, maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sasaran peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan.

Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, yang mencakup peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan.

Dalam praktiknya, khususnya dalam organisasi-organisasi industri, banyak dipergunakan istilah *training*. Hal ini dapat dilihat dalam bagian-bagian atau nama departemen-departemen yang ada dalam struktur organisasi. Organisasi yang besar biasanya memiliki departemen latihan (*training*) dan berada di bawah pimpinan seorang direktur latihan (*director of training*). Dalam

buku ini, selanjutnya akan dipakai istilah *training* atau latihan dalam arti luas yang di dalamnya mengandung pengertian pengembangan karyawan maupun pendidikan karyawan dalam usaha meningkatkan mutu karyawan. Alasan penggunaan istilah *training* di sini ialah agar lebih menyesuaikan dengan kondisi praktik tanpa mengurangi arti pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Dengan penggunaan istilah yang lebih sesuai dengan praktik, maka diharapkan bahwa orang-orang praktik tidak akan canggung dalam mempelajari buku kecil ini; di samping itu bagi mahasiswa maupun pembaca yang lain akan sekaligus dapat mengetahui bagaimana praktik pengembangan karyawan dilaksanakan dalam suatu organisasi. Dengan demikian, diharapkan buku ini akan bermanfaat bagi orang-orang yang belajar teori maupun bagi orang-orang praktisi.

4. Siapa yang Bertanggung Jawab Akan Pengembangan Karyawan dalam Organisasi

Orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan pengajaran atau latihan dalam suatu organisasi biasanya disebut *training director* atau *director of training*. Nama itu tentu saja disesuaikan dengan bagan organisasi yang ada dalam perusahaan. Kalau perusahaan itu besar, misalnya saja memiliki karyawan sampai 10.000 orang atau lebih, biasanya dalam bagan organisasi akan terdapat direktorat untuk masalah-masalah latihan ataupun pengembangan karyawan. Dalam hal ini, direktorat tersebut akan dipimpin oleh seorang direktur sehingga pejabat tersebut sebagai direktur latihan atau direktur pengembangan karyawan. Namun, jika perusahaan itu masih dalam ukuran sedang, biasanya dalam bagan organisasi tidak terdapat direktorat ini, tetapi ditangani oleh pejabat setingkat divisi, atau bahkan mungkin sekali setinggi seksi. Dalam kondisi seperti ini, maka nama-nama pejabatnya akan disesuaikan, yaitu manajer latihan atau kepala bagian latihan

atau kepala seksi latihan. Namun, apa pun namanya dalam bagan organisasi, fungsi bagian latihan tersebut adalah sama saja dengan fungsi direktur *training* pada perusahaan besar umumnya.

Adapun tugas-tugas direktur latihan atau kepala bagian latihan adalah meliputi hal-hal berikut:

a. mengurus adanya kebutuhan latihan dalam organisasi;
b. mengembangkan filosofi, kebijaksanaan, dan prosedur latihan;
c. mempersiapkan tujuan masing-masing departemen guna penyusunan program latihan bagi departemen-departemen tersebut;
d. mempersiapkan anggaran latihan untuk masing-masing departemen sesuai dengan anggaran yang secara periodik dikeluarkan oleh perusahaan;
e. mengembangkan dan menerapkan administrasi pengawasan atas pelaksanaan program latihan yang ada;
f. meneliti metode-metode latihan yang sesuai dengan diterapkan dalam organisasi;
g. mengawasi kerja para stafnya;
h. merencanakan pengembangan bagi para staf secara periodik, dan memberikan penghargaan-penghargaan bagi pertumbuhan profesi mereka;
i. mempersiapkan materi, peralatan, dan fasilitas latihan;
j. mengawasi dan membantu dalam mempersiapkan materi latihan yang menakan audio-visual;
k. meneliti segala materi latihan yang tertulis yang telah dipersiapkan oleh bagian latihan;
l. menganalisis dan memperbaiki sistem organisasi latihan;
m. mengorganisir dan memimpin program-program latihan khusus bagi karyawan yang salah tempat atau yang tidak sesuai antara jabatan dan latar belakang individunya;

n. mengorganisir dan berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan program latihan bagi manajemen puncak (*top management*);
o. mengembangkan dan menerapkan metode-metode untuk mengevaluasi efektivitas dari segala program latihan yang ada.

Jelas bahwa direktur latihanlah yang bertanggung jawab atas pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Direktur latihan mempunyai tugas-tugas yang sangat berat kalau dilihat dari uraian tentang tugas-tugas seorang direktur latihan seperti di atas. Oleh karena itu, seorang direktur latihan haruslah orang yang kuat, baik dalam arti fisik, mental, maupun kepandaiannya; kalau tidak, dia akan banyak menjumpai kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

5. Direktur Latihan dan Permasalahannya

Memperhatikan tugas-tugas di atas, maka seorang direktur latihan haruslah memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan orang biasa. Hal ini disebabkan oleh tugas-tugasnya merupakan unsur-unsur atau elemen-elemen yang harus dimiliki oleh seorang direktur latihan. Elemen-elemen tersebut meliputi beberapa hal berikut.

a. Direktur latihan haruslah ahli belajar

Keahlian belajar ini harus dia miliki karena dia harus mengetahui proses belajar yang efektif untuk diterapkan dalam organisasi. Program latihan yang dia susun haruslah memberikan hasil yang optimal dengan biaya serendah mungkin. Seorang ahli belajar akan mengetahui cara belajar yang baik, akan mengetahui kekurangan-kekurangan yang harus dipelajarinya. Seorang direktur latihan harus mengetahui kekurangan-kekurangan individu berhubung

adanya perubahan-perubahan kondisi maupun pada kegiatan-kegiatan, yang merupakan kegiatan kunci bagi suksesnya organisasi. Dengan mencari kekurangan ini, dia harus pula memikirkan sampai seberapa jauh latihan diadakan bagi individu-individu tersebut. Dia harus mengetahui tentang konsep-konsep latihan dan harus bisa menerapkannya dalam batas-batas kemampuan dan batas-batas lingkungan yang dimiliki organisasi. Setidak-tidaknya, seorang direktur latihan harus mengetahui bagaimana caranya membuat orang dapat belajar dengan efisien dan efektif.

b. Direktur latihan haruslah seorang analis dalam sistem organisasi

Direktur latihan dan staf merupakan jabatan yang unik di mana mereka harus menganalisis sistem yang ada dan mengembangkannya. Analisis terhadap sistem yang ada maupun kegiatan-kegiatan yang belum dijadikan suatu sistem merupakan langkah pertama dalam pengembangan tiap program. Adanya kegiatan-kegiatan baru dalam organisasi akan mengakibatkan timbulnya perubahan pada subsistem maupun pada sistem yang telah ada. Perubahan ini harus dimengerti dengan baik oleh direktur latihan karena perubahan-perubahan tersebut harus diajarkan kepada karyawannya. Oleh karena itu, seorang direktur latihan haruslah seorang yang cakap dalam analisis sistem yang terdapat dalam organisasinya.

c. Direktur latihan haruslah ahli komunikasi

Berhubung dengan tugas-tugasnya yang selalu berhubungan dengan pihak-pihak lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi, maka seorang direktur latihan haruslah ahli dalam berkomunikasi. Dalam memberikan pengarahan, petunjuk maupun bimbingan-bimbingan kepada karyawan yang dilatihnya diperlukan kemampuan komunikasi

yang baik agar menjamin berhasilnya latihan yang diadakan. Selain itu, seorang direktur latihan harus mampu memecahkan persoalan komunikasi yang akan selalu timbul dalam setiap kegiatan pelaksanaan program-program latihan.

d. Direktur latihan adalah seorang konsultan bagi organisasinya

Tugas-tugas Direktur latihan adalah melayani berbagai pihak dalam organisasi. Sebentar dia harus melayani presiden direktur dalam memecahkan persoalan siapakah yang akan menjadi supervisi tentang hubungan perburuhan, sebentar kemudian sudah harus memberikan supervisi latihan karyawan gudang dalam mengelola persediaan, bagian penjualan, dan seterusnya. Cepat atau lambat pekerjaan seorang direktur latihan akan menyangkut seluruh bagian dalam semua tingkat pada organisasi. Cepat atau lambat dia akan tersangkut pada usaha-usaha pemecahan masalah dalam semua bagian dalam organisasi. Oleh karena itu, seorang direktur latihan haruslah memiliki keahlian sebagai seorang konsultan.

e. Direktur latihan adalah seorang administrator

Meskipun ini bukan merupakan tugas umum, tetapi seorang direktur latihan bertanggung jawab untuk mengadministrasikan semua program, latihan stafnya, ruangan untuk latihan, dan perlengkapan latihan. Dia harus mempunyai keahlian dan pengetahuan tentang semua administrasi dari departemen-departemen yang ada dalam organisasinya. Dia juga harus mampu mengelola semua persoalan keuangan departemennya, mengawasi penggunaan ruangan latihan, menarik tenaga kerja, menyeleksi, melatih, membimbing stafnya, memelihara arsip-arsip latihan, dan mengembangkan sistem untuk mengelola administrasi departemennya yang rutin. Hal yang penting juga untuk diperhatikan adalah bahwa

fungsi administrasi harus dijaga dan diperhatikan untuk menghadapi masa-masa yang akan datang.

6. Latihan untuk Karyawan Operasional

Di atas telah disinggung arti pentingnya dan tujuan latihan bagi para karyawan secara umum. Pada bagian ini akan dibicarakan masalah latihan khusus bagi tenaga operasional (yang dibedakan dari tenaga manajerial). Pada umumnya, latihan untuk karyawan operasional ini bertujuan untuk:

a. meningkatkan produktivitas;
b. memperbaiki moral;
c. mengurangi pengawasan;
d. mengurangi kemungkinan terjadi kecelakaan;
e. meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi.

Kestabilan organisasi menunjukkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan efektivitasnya meskipun kehilangan karyawan-karyawan kunci. Keluwesan organisasi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan variasi jangka pendek akan volume pekerjaan, di mana karyawan dimungkinkan ditransfer dari satu bagian ke bagian lain.

a. Prinsip-prinsip Latihan

Kalau kita mengamati seorang karyawan yang belum ahli belajar memperoleh suatu keterampilan tertentu, tampaklah suatu proses yang cukup rumit sedang berlangsung. Dari berbagai penelitian bisa dikemukakan berbagai prinsip yang berguna sebagai pedoman dalam proses perubahan keterampilan, pengetahuan, dan sikap tersebut. Di antara pedoman-pedoman itu adalah sebagai berikut.

1) Motivasi

Semakin tinggi motivasi seorang karyawan, semakin cepat ia akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan

baru tersebut. Latihan sebagai alat haruslah dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh para karyawan (seperti upah yang lebih baik, kedudukan yang lebih baik, dan lain sebagainya).

2) Laporan Kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan telah memahami pengetahuan yang baru. Meskipun demikian, pembuatan laporan kemajuan yang terlalu sering adalah tidak disarankan.

3) *Reinforcement*

Apabila suatu keterampilan sedang dipelajari, proses belajar perlu diperkuat dengan hadiah ataupun hukuman. Manajemen harus bisa menentukan agar setiap hadiah dikaitkan dengan kemajuan para karyawan.

4) Praktik

Mempraktikkan apa yang dipelajari jelas merupakan hal yang sangat penting. Sedapat mungkin para karyawan yang dilatih bisa mempraktikkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.

5) Perbedaan Individual

Meskipun latihan kelompok sering mempunyai kelebihan ekonomis, perlulah disadari bahwa pada hakikatnya karyawan itu berbeda antara satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

b. Berbagai Sistem/Metode Latihan Operasional

Secara umum, bentuk/metode latihan untuk karyawan-karyawan operasional dapat dikelompokkan menjadi 4

(empat) macam, yaitu: 1) *on the job training*; 2) *vestibule school*; 3) *apprenticeship* (magang); 4) kursus-kursus khusus.

1) *On the job training*

Sistem ini merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang baru dilatih, untuk melatih mereka. Oleh karena itu, para manajer sering beranggapan bahwa sistem ini merupakan sistem yang ekonomis (hemat) karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Namun, hendaknya kita perlu menyadari bahwa meskipun sistem ini mungkin merupakan sistem yang hemat, keberhasilan sistem ini perlu juga dipertimbangkan. Misalnya, benarkah para atasan langsung tersebut cukup mampu mengajar dengan baik? Bukan mustahil, mereka sudah terlalu penuh dibebani oleh tugas sehari-hari sehingga waktu untuk melatih karyawan baru tidak lagi cukup. Dan lagi, bukankah tidak mesti seorang pemimpin adalah seorang pelatih yang baik? Oleh karena itu, keberhasilan sistem ini akan sangat tergantung pada kemampuan atasan langsung tersebut. Meskipun demikian, cara ini mempunyai efek fisik dan psikologis yang kuat terhadap para karyawan yang dilatih karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya.

2) *Vestibule School*

Sebaliknya, *vestibule school* merupakan bentuk latihan yang pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus (*staff specialist*). Alasan utamanya adalah untuk menghindari para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam

bidang latihan. Meskipun demikian, cara semacam ini bisa menimbulkan konflik antara atasan dengan para pelatih apabila ternyata nantinya para karyawan yang telah dilatih dianggap tidak baik. Salah satu bentuk *vestibule school* ini adalah simulasi, seperti latihan untuk para (calon) pilot.

3) Apprenticeship

Magang biasa dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif lebih tinggi. Program *apprenticeship* biasa mengombinasikan *on the job training* dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu. Program-program *apprenticeship* biasa dilakukan untuk pekerjaan-pekerjaan (*craft*) seperti tukang kayu, juga pekerja-pekerja tukang las, mekanik, ahli listrik, pemasang pipa air, dan sebagainya. Mereka yang menjalani masa *apprenticeship* merupakan karyawan penuh perusahaan; artinya juga mendapatkan hak-hak yang sama seperti karyawan-karyawan lainnya.

4) Kursus-kursus khusus merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu (di luar bidang pekerjaannya), seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Kursus-kursus ini biasanya dibuat dalam bentuk *programmed learning*, di mana para peserta bisa belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing (contoh dari *programmed learning* ini misalnya buku belajar

bahasa Inggris, "English 900", yang disusun berbentuk *programmed learning*).

c. Prosedur Latihan

Latihan yang baik adalah yang bisa dimengerti para peserta latihan sesuai dengan yang direncanakan. Di sini perlu kerja sama antara pelatih dan yang dilatih. Perlu disadari bahwa seorang karyawan yang ahli belum tentu bisa menjadi seorang pelatih yang baik, karena ia perlu mengetahui bagaimana melatih/mengajarkan.

1) Persiapan pelatih

Pelatih haruslah mengetahui bagaimana menjalankan pekerjaan yang akan diajarkan dan bagaimana mengajarkan pekerjaan tersebut. Pekerjaan tersebut haruslah dibagi-bagi sesuai dengan urutan yang logis agar mudah dijelaskan. Untuk setiap bagian perlu dijelaskan teknik atau cara apa yang perlu dilakukan disertai dengan peragaannya. Tempat latihan juga harus disiapkan sesuai dengan kebutuhan dan ketersediaan alat-alat latihan serta alat-alat peraga kalau diperlukan.

2) Persiapan karyawan yang dilatih

Persiapan tidaklah cukup hanya dilakukan oleh para pelatih, tetapi karyawan yang dilatih pun perlu mempersiapkan diri agar bisa menerima latihan dengan cepat dan lebih baik. Oleh karena itu, disarankan untuk menyiapkan bahan-bahan latihan beberapa waktu sebelum latihan dimulai. Dengan demikian, paling tidak karyawan yang dilatih mempunyai kesempatan untuk mempersiapkan diri.

3) Memperagakan latihan

Berbagai cara ditempuh oleh para pelatih untuk memperagakan petunjuk-petunjuknya (biasanya disertai

dengan keterangan-keterangan untuk hal-hal yang dianggap penting). Cara berikut ini sering dilakukan oleh para pelatih;

a) menjelaskan lebih dulu urut-urutan pekerjaan secara keseluruhan;
b) menjelaskan prosedur tersebut secara pelan-pelan dan menjelaskan setiap langkah dari prosedur tersebut;
c) meminta para karyawan yang dilatih untuk ganti menerangkan setiap langkah yang telah dijelaskan;
d) meminta para karyawan yang dilatih untuk menjelaskan kesempatan pekerjaan.

4) Meminta karyawan untuk mempraktekkan latihan

Tahap ini merupakan tahap yang sangat penting karena di sinilah pelatih bisa mengetahui sejauhmana pemahaman latihan dari para karyawan yang dilatih. Kemungkinan sekali para karyawan sudah bisa memahami sehingga latihan hanya perlu disesuaikan dengan kecepatan kerja yang sebenarnya.

5) Tindak lanjut

Tahap ini berarti mengamati prestasi karyawan yang telah selesai dilatih di tempat kerja yang sebenarnya. Apakah mereka sudah bisa mempraktikkan apa yang diperoleh di tempat latihan pada tempat kerja yang sebenarnya? Hambatan-hambatan apa (kalau ada) dalam mempraktikkan pengetahuan tersebut? Demikian, perlu selalu "diikuti" perkembangan karyawan tersebut.

7. Metode-metode Pengembangan Karyawan Manajerial

Untuk tenaga manajerial, yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain, metode-metode yang digunakan

berbeda dengan metode-metode untuk karyawan operasional. Hal ini disebabkan oleh karakteristik kepribadian untuk para manajer berbeda untuk karyawan operasional. Di antara karakteristik kepribadian yang dianggap penting, adalah: pengetahuan yang luas; kemampuan untuk mengambil keputusan; kepercayaan terhadap diri sendiri; kepekaan sosial; stabilitas emosi. Karakteristik tentang unsur kemampuan pengambilan keputusan terdiri dari berbagai faktor kepribadian seperti, kemampuan analistik, kemampuan konsepsional logik, kreativitas, *judgement intuitive*, keberanian mengambil *judgement*, dan keterbukaan.

Metode-metode pengembangan tenaga manajerial tersebut di antaranya adalah sebagai berikut.

a. Metode Sekolah, Kuliah, Ceramah, dan Sejenis

Metode ini biasa dipakai untuk menambah pengetahuan para karyawan. Metode ini banyak kita jumpai dalam praktik sehari-hari. Dalam metode ini, aktivitas hanya berjalan sepihak yaitu pihak pengajar/dosen/instruktur yang aktif memberikan pengetahuan kepada para karyawan, sedangkan karyawan bersifat pasif yaitu mendengarkan saja dan kadang-kadang diselingi dengan pertanyaan-pertanyaan untuk hal-hal yang belum jelas. Metode ini sangat efektif karena dengan sekali kerja dapat diikuti oleh banyak peserta. Namun, dalam hal ini perlu diperhatikan adanya beberapa faktor agar metode pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan sukses.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan tersebut adalah:

1) faktor peserta (*audience*);
2) catatan-catatan (*handout*);
3) suara;
4) faktor penceramah sendiri.

1) Faktor Peserta

Untuk berhasilnya pelaksanaan metode ini perlu

diperhatikan jumlah maupun kualitas dari para peserta. Jumlah peserta yang baik adalah tidak terlalu banyak, tetapi juga tidak boleh terlalu sedikit sehingga mengakibatkan tingginya biaya penyelewengan. Mengenai jumlah peserta ini memang tidak ada pedomannya, tetapi berdasarkan pengalaman jumlah sekitar pada angka 40 adalah cukup ideal. Sedangkan, peserta sampai jumlah 100 merupakan jumlah maksimal untuk penyelenggaraan metode ini. Kualitas para peserta harus juga diperhatikan oleh penceramah/instruktur. Apabila peserta memiliki kualitas yang homogen, hal ini akan memudahkan dan memperlancar jalannya pengembangan karyawan. Namun, apabila kualitas peserta sangat heterogen, maka penceramah/instruktur harus dapat memilih kata-kata/istilah-istilah yang dapat dijangkau dan dimengerti oleh peserta tersebut.

2) Catatan-catatan

Untuk membantu kelancaran metode ini, para penceramah atau pengajar sebaiknya memberikan catatan-catatan (*handout*) untuk memudahkan para peserta mempelajari dan mengikuti isi dari ceramah/kuliah.

3) Suara

Persoalan suara dari para pengajar/penceramah juga menentukan sukses tidaknya kuliah ceramah. Sebaiknya, suara dari pengajar/penceramah harus dapat terdengar jelas oleh peserta yang berada pada pada tempat duduk paling belakang. Namun, dewasa ini dengan majunya teknologi dalam audio-visual aide persoalan suara ini dapat teratasi dengan baik.

4) Faktor Penceramah

Kadang-kadang, faktor diri penceramah banyak

menentukan sukses tidaknya pelaksanaan metode pengembangan ini. Sifat periang, humor, pakaian yang rapi, dan kepribadian yang menarik dari pengajar/penceramah menyebabkan para peserta tertarik dan akan mendengarkan serta memperhatikan isi ceramah/kuliah sampai selesai.

a) Merencanakan Pengajaran/Ceramah

Sebelum mulai mempersiapkan kuliah/ceramah, si penceramah/dosen hendaknya memahami empat pertanyaan di bawah ini:

- siapa pesertanya;
- apa tujuan pembicaraan;
- berapa lama waktu yang tersedia;
- apa yang menjadi pokok pembicaraannya?

Peserta. Siapakah mereka itu? Pegawai nengerikah, top manajerkah, tenaga-tenaga ahlikah, burukkah, dan lain-lain? Bagaimanakah sikap mereka, apakah suka berkawan, selalu ingin tahu, masa bodoh, atau selalu curiga? Bagaimanakah sifat-sifat mereka, latar belakang mereka, kesukaan mereka, ketidaksukaan mereka, kebudayaan mereka, tingkat, dan jenis pekerjaan mereka? Bagaimana daya tangkap para peserta? Bagaimana pengetahuan bahasa mereka? Apakah para peserta mengerti akan pokok persoalan? Dapatkah saudara mengetahui bahwa mereka sudah mengerti sebelum pengajar/ceramah dimulai? Hal-hal tersebut, kalau diketahui, akan dapat membantu pengajar/penceramah dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Tujuan Pembicaraan. Hasil apakah yang saudara inginkan dari akhir kuliah/ceramah tersebut? Apakah

saudara ingin agar peserta mengerti pembicaraan saudara? Keberhasilan dalam pencapaian tujuan ini akan sangat tergantung pada cara-cara pendekatan yang saudara terapkan. Misalnya dengan cara-cara:

- diberikan informasi yang bersifat umum lebih dahulu;
- para peserta diminta pandangan-pandangannya;
- adakah tindakan-tindakan yang mampu mengubah sikap;
- berikan informasi-informasi terperinci;
- berikan keterampilan-keterampilan khusus pada peserta.

Waktu yang tersedia. Agar ceramah dapat mencakup semua materi yang akan diberikan, maka si penceramah/pengajar harus memperhitungkan waktu yang tersedia. Dari waktu yang tersedia harap direncanakan berapa lama untuk ceramah/pengajaran dan berapa lama untuk pertanyaan dan diskusi.

Pokok pembicaraan. Kuliah/ceramah akan tersendat-sendat/tidak lancar bahkan akan mati suasananya apabila pengajar/penceramah tidak menguasai pokok pembicaraannya. Usahakan saudara memenuhi pembicaraan dengan menguraikan atas dasar pengetahuan dan pengalaman saudara, tetapi usahakan agar materinya sesuai dengan kebutuhan dan minat dari peserta.

Setelah memperhatikan keempat hal di atas, maka dapatlah dimulai penyusunan rencana kuliah/ceramah. Kuliah/ceramah hendaknya diorganisir dalam suatu garis besar yang logis yaitu menggunakan

struktur sebagai berikut.

Pendahuluan, yang menjelaskan secara ringkas pokok-pokok persoalan yang akan diberikan, tema pembicaraan, tujuan pembicaraan, dan juga desain dari pembicaraan. Hal ini untuk menimbulkan minat dan sikap terus ingin tahu dari para peserta sejak pembicaraan pertama.

Pokok pembicaraan, hendaknya diuraikan secara sistematis dan logis agar memudahkan peserta mengingat-ingat materi kuliah/ceramah. Dalam penyajiannya perlu diberikan ilustrasi dari contoh-contoh yang sesuai dengan pengalaman peserta, hal-hal yang menggelikan, dan peragaan-peragaan yang menarik. Dapat pula menggunakan visual aide untuk membantu peserta mengerti dan mengingat hal-hal yang penting.

Penutup, merupakan kesimpulan-kesimpulan dari pembicaraan, sekurang-kurangnya merupakan ringkasan dari pembicaraan.

b) Persiapan Kuliah/Ceramah

Sesudah direncanakan, maka kuliah/ceramah perlu disiapkan terlebih dahulu. Persiapan ini meliputi mempersiapkan catatan-catatan untuk pembicaraan. Catatan ini dapat menggunakan kartu-kartu naskah atau dalam bentuk yang lain. Catatan ini kemudian dicek sekali lagi apakah ruang lingkup pembicaraan sudah tercatat semua atau masih ada hal-hal yang masih harus ditambahkan. Cara pengecekan ini dapat menggunakan teman atau menggunakan rekaman dengan *tape recorder* untuk didengar sendiri. Di samping catatan juga perlu dipersiapkan alat-alat

peragaan yang diperlukan seperti gambar-gambar, skema-skema, grafik-grafik, visual aids, dan yang lainnya. Kalau persiapan catatan dan alat-alat peragaan sudah disiapkan adakanlah gladi-resik atau latihan pembicaraan di hadapan teman-teman atau dapat dilakukan sendiri dengan berdiri di depan kaca atau direkam. Dengan cara ini, maka dapatlah diketahui kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki sebelum kuliah/ceramah yang sebenarnya dilaksanakan.

b. Metode Diskusi

Metode ini diterapkan dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam hal mengeluarkan pendapat, menerima pendapat orang lain, berkoordinasi dengan pihak yang lain, cara-cara menggunakan waktu seefisien mungkin, di samping juga pengalaman bagaimana memimpin bawahan sehingga dapat diciptakan adanya semangat (*morale*) kelompok di dalam grup diskusi tersebut.

Untuk kelancaran dan kesuksesan diskusi, pemimpin diskusi harus mengetahui dan melaksanakan hal-hal berikut:

1) mengadakan persiapan-persiapan untuk memimpin diskusi;
2) mengetahui cara-cara memimpin diskusi;
3) mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan dalam diskusi;
4) merencanakan diskusi;
5) memberikan petunjuk-petunjuk untuk peserta diskusi;
6) mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan diskusi.

1) Persiapan untuk Memimpin Diskusi

a) Tentukan tujuan yang hendak dicapai, mengapakah saudara akan memimpin diskusi ini?

Hasil apa yang saudara harapkan dari diskusi ini?

b) Rumuskanlah pokok acara dengan jelas dan ringkas, kumpulkanlah fakta dan informasi yang diperlukan. Susunlah bahan-bahan saudara dalam urut-urutannya yang "logis" dan sistematis.

c) Perhatikan kelompok diskusi, apakah menurut perkiraan saudara mereka sudah mengetahui pokok acara, dan bagaimanakah pandangan mereka mengenai hal ini? Hal-hal apakah yang mungkin tidak mereka terima dan hal-hal apakah yang mungkin dapat menimbulkan situasi konflik.

d) Siapkanlah suatu kerangka (*outline*) diskusi secara terperinci, tentukanlah segi-segi manakah yang perlu didiskusikan, tentukanlah jumlah waktu yang tersedia untuk tiap segi, persiapkanlah kata-kata pengantar saudara dengan saksama. Persiapkanlah sebuah pertanyaan pembukaan yang baik. Tentukanlah tujuan-tujuan *intermediate*. Rumuskanlah pertanyaan yang sesuai untuk tiap diskusi.

e) Siapkanlah segala sesuatu yang diperlukan, perhatikan agar para peserta diskusi diberitahu sebelumnya mengenai tanggal, waktu, dan tempat pertemuan. Aturlah tempat diskusi dengan baik, usahakanlah agar bahan-bahan pelajaran dan alat-alat yang diperlukan telah tersedia sebelum diskusi dimulai.

2) Cara-cara Memimpin Diskusi

a) Mulai dengan baik, mulailah pertemuan tepat pada waktunya, usahakanlah agar ada suasana relaks antara para peserta.

b) Berikanlah pengantar yang baik, dan jelaskanlah maksud dari diskusi. Nyatakanlah pokok acara dengan jelas dan singkat. Jelaskanlah prosedur diskusi dan kemukakanlah pembatasan-pembatasan yang harus diperhatikan.

c) Berikanlah bimbingan pada diskusi, dan dorongan untuk berpartisipasi kepada segenap peserta. Kendalikanlah peserta-peserta yang terlampau banyak bicara. "Tariklah" peserta yang malu-malu. Janganlah membiarkan diskusi dimonopoli oleh satu dua orang peserta. Perlakukanlah sumbangan-sumbangan pendapat yang tidak bersangkut paut dengan pokok acara secara bijaksana (*tactful*). Hindarkanlah perbedaan yang bersifat pribadi (personal). Usahakanlah agar diskusi berjalan dengan lanar, dan tidak menyimpang dari pokok acara. Berikanlah ikhtisar pada waktu-waktu tertentu. Pergunakanlah alat-alat audio-visual di mana mungkin.

d) Simpulkanlah hasil-hasil diskusi, adakanlah reviu mengenai segi-segi utama diskusi. Adakanlah reviu dari kesimpulan-kesimpulan (konklusi-konklusi) yang telah dicapai. Jelaskanlah apakah yang telah dicapai melalui diskusi. Rumuskan kembali pendapat-pendapat minoritas. Usahakan adanya persetujuan mengenai tindakan-tindakan yang disarankan. Akhirilah dengan kata-kata penutup yang baik.

3) Pertanyaan-pertanyaan serta Kegunaannya dalam Memimpin Diskusi

a) Manfaat-manfaat pertanyaan

Manfaat pertanyaan dalam diskusi antara lain

untuk: (a) mendorong partisipasi dari semua peserta diskusi; (b) menarik para peserta yang bersifat pendiam atau pemalu; (c) mendorong para peserta untuk berpikir; (d) mengetahui latar belakang pengetahuan para peserta; (e) melancarkan diskusi; (f) menjaga agar diskusi tidak menyimpang dari pokok acara; (g) menarik peserta yang melamun; (h) menghentikan pembicaraan pribadi antara peserta; (i) mencegah monopolisasi diskusi salah seorang peserta; (j) menarik peserta agar mereka menyumbangkan pengetahuan atau pengalaman mereka yang menyangkut pokok acara; (k) mengusahakan agar para peserta mendengar pelbagai jenis pendapat yang berbeda dari pendapat sendiri; (l) mengendalikan peserta yang sulit; (m) menyoroti segi-segi utama dalam diskusi.

b) Jenis-jenis pertanyaan

Secara umum, dapat dikatakan bahwa ada dua jenis pertanyaan:

Pertanyaan umum (acapkali disebut juga *overhead question*) yaitu pertanyaan yang ditujukan kepada kelompok secara keseluruhan. Dengan pertanyaan ini, pemimpin diskusi ingin mendorong (menstimulasi) semua anggota kelompok untuk berpikir. Jika ia menyebutkan nama seorang peserta untuk menjawab pertanyaan sebelum ia mengajukan pertanyaannya, ia akan memberikan kesempatan kepada anggota-anggota kelompok lainnya untuk "tidur" pada waktu "si korban" mencoba untuk menjawab pertanyaan tersebut. Sebaliknya, jika ia mengajukan pertanyaan kepada kelompok secara keseluruhan, tiap peserta akan "memutar otaknya". Selain itu, jika ia terlampau

"pagi" mengajukan pertanyaan kepada seorang peserta tertentu, ia mungkin akan membuat malu para peserta dengan mengajukan pertanyaan kepada mereka bila mereka belum siap untuk menjawabnya.

Pertanyaan langsung diajukan kepada seorang peserta tertentu. Penggunaan pertanyaan ini mempunyai keuntungan-keuntungan tertentu, akan tetapi hendaknya dipergunakan secara berhati-hati. Pertanyaan semacam ini misalnya dapat menempatkan seseorang ke dalam suatu keadaan yang sulit, yaitu untuk menghadapi keharusan menjawab pertanyaan pada hal-hal yang kebetulan tidak ada sesuatu yang dapat ia kemukakan. Sebaliknya, jika dia seorang "ahli" di antara peserta dalam bidang yang tercakup dalam pokok-pokok acara, dengan suatu pertanyaan langsung dapat "ditarik" pengalaman dan pengetahuan dari yang bersangkutan. Pertanyaan semacam ini dapat pula dipergunakan untuk "menarik" seorang peserta yang bersifat pemalu untuk ikut serta dalam diskusi.

Namun, dalam hal ini pertanyaan harus dipilih dengan baik. Pemimpin diskusi harus yakin bahwa yang bersangkutan akan dapat menjawab. Hal ini dapat juga dipergunakan untuk menghentikan percakapan pribadi atau untuk menginterupsi seorang peserta yang memonopoli diskusi (yaitu dengan cara meminta seorang lain untuk memberi komentar).

Perhatikan bahwa merumuskan pertanyaan secara umum terlebih dahulu akan sangat bermanfaat, berhenti sejenak untuk memberikan kesempatan kepada para peserta untuk berpikir, dan kemudian

menunjuk yang diminta untuk menjawab pertanyaan tersebut.

Suatu bentuk lain dari pertanyaan langsung adalah apa yang sering kali disebut sebagai suatu *pick up question*. Pertanyaan semacam ini dipergunakan untuk "menciduk" kembali suatu pikiran yang "tersisihkan" dalam hangatnya diskusi. Hal ini sering terjadi dengan sumbangan pikiran seorang peserta yang malu-malu, dan yang diinterupsi oleh seorang peserta lain yang lebih agresif. Hal yang penting bagi pemimpin diskusi dalam hal ini adalah bahwa ia harus mengingat hal ini dan mengemukakannya pada saat lain, setidaknya untuk menghargai peserta yang telah memberikan pendapatannya.

Contoh:

"Saudara Ali, kalau tidak salah, Saudara beberapa menit yang lalu mengemukakan bahwa Saudara mempunyai cara lain untuk memudahkan persoalan ini. Dapatkah saudara menjelaskan pendapat Saudara lebih lanjut?

Di atas telah dikemukakan bahwa tiap pertanyaan dapat digolongkan dalam pertanyaan umum atau langsung. Selanjutnya, pertanyaan-pertanyaan dapat dikelompokkan lebih lanjut dalam beberapa kategori lainnya. Beberapa di antaranya dapat disebutkan di bawah ini.

Suatu pertanyaan terbuka dinyatakan dalam kata-kata yang bersifat umum, dan dapat dijawab dengan pelbagai jenis jawaban. Biasanya, pertanyaan sejenis ini diawali dengan kata-kata siapa, apa, bilamana, bagaimana atau mengapa.

"Siapakah yang seyogyanya bertanggung jawab untuk bertindak dalam keadaan semacam ini?"

"Apakah keuntungan suatu program pendidikan bagi calon-calon pegawai?"

Pertanyaan faktual diajukan untuk mencari fakta, informasi, dan sebagainya.

"Berapa di antara para peserta pernah mengikuti latihan supervisor?"

"Siapa di antara para peserta yang pernah bekerja di bidang perhotelan?"

Pertanyaan yang diarahkan kembali dipergunakan bila para peserta diskusi mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertentu kepada pemimpin dskusi. Dalam hal demikian sebaiknya pertanyaan-pertanyaan tersebut diarahkan kembali kepada peserta lainnya. Dengan cara demikian, diskusi antara para peserta tidak akan terhenti dan dapat dihindarkan terjadinya dialog antara pemimpin dengan seorang peserta.

Dalam hal pertanyaan retoris, pemimpin diskusi tidak mengharapkan jawaban, dan para peserta mengetahui hal ini. Mereka mengetahui bahwa tidak diperlukan jawaban atau pemimpin akan menjawabnya sendiri. Misalnya "Dalam keadaan ini apakah yang dapat saya lakukan kecuali mengikuti kehendak kelompok?"

Dalam hal *leading question*, jawaban tercakup atau dapat dilihat dari pertanyaan. Misalnya: "Sikap yang sedemikian itu tentunya tidak dapat diterima bukan?"

Masih ada banyak lagi jenis-jenis pertanyaan yang dapat dikemukakan. Namun, jenis-jenis pertanyaan

tersebut di atas adalah yang terpenting untuk diskusi-diskusi dalam hubungan dengan dunia usaha. Dalam kelima jenis pertanyaan di atas, pertanyaan retoris dan *leading question* tidak penting jika dilihat dari segi memimpin diskusi. Kedua jenis pertanyaan itu tidak mendorong para peserta untuk berpikir dan tidak mendorong diskusi lebih lanjut. Oleh karena itu, sebaiknya jika mungkin pertanyaan-pertanyaan diajukan dalam bentuk pertanyaan terbuka atau setidaknya yang bersifat "netral" atau *non-directive*. Saran-saran umum dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan:

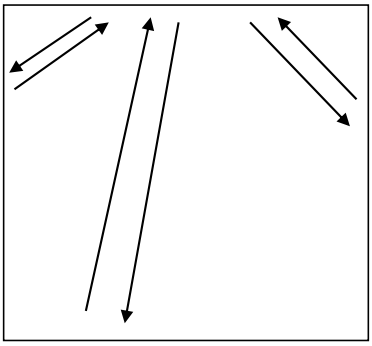
- Pertanyaan-pertanyaan seyogyanya singkat dan dirumuskan dalam kata-kata sederhana.
- Pertanyaan-pertanyaan langsung hendaknya diajukan secara rambang (*random*). Hendaknya hindari pengajuan pertanyaan jenis ini secara berurutan menurut susunan tempat duduk peserta. Pertanyaan-pertanyaan tersebut hendaknya juga dibagi secara merata antara para peserta.
- Sedapat mungkin pertanyaan-pertanyaan hanya mencakup satu masalah saja.
- Sedapat mungkin pertanyaan disesuaikan dengan kemampuan dan pengalaman peserta kepada siapa pertanyaan diajukan.
- Setelah pertanyaan diajukan hendaknya para peserta diberi waktu yang cukup untuk berpikir, sebelum mengharapkan jawaban.
- Janganlah mengajukan pertanyaan retoris atau *leading question* untuk menghindari suatu situasi sulit di dalam diskusi. Kemungkinan

besar hal ini akan hanya memperburuk situasi.

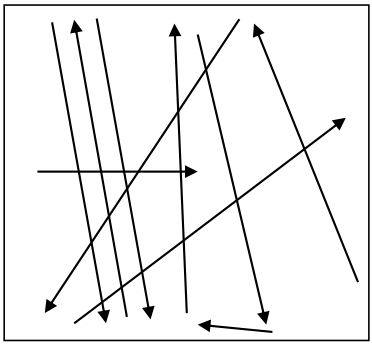
c) Penggunaan pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh suatu pola diskusi yang tepat

Akhirnya, dalam menggunakan pertanyaan-pertanyaan hendaknya memperhatikan dua pola yang tercantum di bawah ini. Kedua diagram ini memberikan gambaran mengenai pola diskusi yang sebaiknya dipergunakan.

Bukan ini .....



Tetapi ini .....



4) Merencanakan diskusi

Agar diskusi mencapai sasarannya, maka diskusi harus direncanakan dengan baik.

Hal-hal yang perlu direncanakan meliputi:

a) tujuan diskusi;
b) pokok-pokok acaranya;
c) alat-alat dan bahan-bahan yang diperlukan;
d) isi diskusi, termasuk rencana waktunya.

Adapun formulir rencana diskusi dapat dibaca seperti contoh di bawah ini:

LEMBARAN PERENCANAAN

1. Tujuan *overall* dari diskusi.....
   .....
   .....
2. Pokok acara.....
   .....
   .....
   .....
3. Alat-alat dan bahan-bahan yang diperlukan.....
   .....
   .....
   .....

RENCANA

Kata-kata pendahuluan

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Waktu yang disediakan ..... menit.

Tahap-tahap diskusi utama	Sisi-sisi terpenting	Penentuan waktu (*timing*)
Tahap Pertanyaan pembuka Ikhtisar tahap		
Tahap Pertanyaan pembuka Ikhtisar tahap		
Tahap Pertanyaan pembuka Ikhtisar tahap		

Tahap-tahap diskusi utama	Sisi-sisi terpenting	Penentuan waktu (*timing*)
Tahap Pertanyaan pembuka Ikhtisar tahap ..... Ikhtisar menyeluruh Penutup		

5) Petunjuk untuk peserta

Untuk mengefektifkan jalannya diskusi, peserta perlu diberikan petunjuk-petunjuk. Contoh petunjuk bagi para peserta adalah sebagai berikut.

Batas waktu: 15 menit. Seorang peserta akan ditunjuk untuk menjaga agar batas waktu ini tidak dilampaui. Apabila seorang pemimpin diskusi masih belum membuat kesimpulan akhir ketika penjaga waktu menyatakan bahwa waktu telah habis, pemimpin diskusi harus segera membuat kesimpulan akhir.

Bahan diskusi: Bahan diskusi sebaiknya disetujui antara calon pemimpin diskusi dan para peserta. Bahan diskusi sebaiknya adalah bahan yang menarik untuk para peserta. Persempit bahan diskusi agar dapat memenuhi waktu yang tersedia.

Garis besar diskusi: Buatlah agar terperinci. Pilihlah pertanyaan pembukaan yang dapat membuat diskusi berjalan lancar. Rencanakanlah agar pembukaan diskusi cukup menarik.

Pertanyaan-pertanyaan: Pertanyaan harus mudah dimengerti, singkat, dan sesuai dengan bahan diskusi.

Jalannya diskusi : Pemimpin diskusi diminta agar menuliskan pokok/bahan diskusi dan tujuan diskusi di papan tulis. Berilah para peserta waktu singkat untuk memikirkannya sebelum memulai diskusi. Kesimpulan-kesimpulan singkat dari diskusi sebaiknya ditulis di papan tulis. Cobalah agar diskusi berjalan lancar, hindarkanlah kemungkinan diskusi dilakukan antara pemimpin diskusi dan seorang peserta atau sekelompok kecil peserta saja.

Penilaian: Setiap peserta akan diberikan sehelai formulir penilaian. Setelah diisi oleh para peserta, formulir penilaian ini akan diberikan kepada pemimpin diskusi atau pembimbing untuk dinilai bersama-sama. Semua peserta diharapkan memberikan penilaian yang membangun (konstruktif).

6) Formulir penilaian memimpin diskusi

Nama pemimpin diskusi: .....
Bahan/Pokok diskusi: .....
.....
.....
.....

Sangat kurang	Kurang	Sedang	Baik	Sangat Baik
1	2	3	4	5

			1	2	3	4	5
1.	Persiapan	Bagaimana persiapan fisik (ruangan, alat-alat, dan lain-lain)?					
2.	Pembukaan	Apakah diskusi mulai dengan baik?					
3.	Tujuan	Apakah tujuan diskusi dinyatakan dengan jelas?					
4.	Bahan diskusi	Apakah bahan diskusi dinyatakan dengan jelas? Apakah pengantar diskusi cukup jelas?					
5.	Iklim	Apakah iklim diskusi cukup menyenangkan dan bersahabat?					
6.	Partisipasi	Apakah pemimpin diskusi mengikutsertakan para peserta?					
7.	Sesuai dengan bahan diskusi	Apakah diskusi berkisar pada bahan yang dinyatakan?					

8.	Pertanyaan	Apakah pertanyaan yang diberikan cukup baik? Apakah peserta aktif? Apakah pertanyaan-pertanyaan menggalakkan diskusi?
9.	Sumbangan pemimpin	Apakah pemimpin tidak bergaya (sok) sebagai ahli?
10.	Jalannya	Apakah diskusi berjalan dengan baik?
11.	Penguasaan peserta	Bagaimana pemimpin menguasai perdebatan perorangan, obrolan kelompok, dan hal-hal yang tidak berhubungan dengan diskusi?
12.	Partisipasi para peserta	Apakah semua peserta cukup dalam diskusi?
13.	Kesimpulan pertama	Adakah kesimpulan-kesimpulan pertama yang dibuat oleh pemimpin ?
14.	Penggunaan papan tulis dan lain-lain	Apakah penggunaan papan tulis sesuai dan terencana?
15.	Kesimpulan akhir	Baikkah kesimpulan akhir yang dibuat pemimpin?
16.	Penutupan	Apakah penutup dilakukan secara memuaskan?
17.	Pencapaian tujuan	Apakah tujuan diskusi telah tercapai?

c. Metode Kasus

Metode ini dilaksanakan dengan cara si peserta diminta untuk memberikan pemecahan atau mencarikan jalan keluar terhadap suatu peristiwa perusahaan. Dengan metode ini, si peserta dilatih untuk mendiagnosis sebab-sebab dari suatu

masalah tertentu dan juga dilatih untuk memecahkan atau mencarikan jalan keluar bagi peristiwa khusus.

Metode kasus memiliki beberapa kebaikan, di antaranya ialah:

1) memberikan contoh kehidupan dunia usaha yang dapat dipelajari secara detail dan secara tidak tergesa-gesa sehingga ada latihan untuk mengambil keputusan secara lebih mantap;
2) mengembangkan para peserta dalam cara-cara pendekatan yang lebih luwes (*flexible*) terhadap persoalan-persoalan dalam organisasi;
3) mengembangkan cara berpikir yang sistematis tentang pertimbangan-pertimbangan bisnis maupun keputusan-keputusan manajerial;
4) memperjelas hubungan antar-fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi;
5) melatih peserta untuk membedakan situasi bisnis dengan problem-problem bisnis.

Adanya kebaikan-kebaikan cara kasus di atas, maka cara ini akan cocok untuk tujuan-tujuan:

1) distribusi pengetahuan dan fakta-fakta antarpeserta;
2) memperbaiki keterampilan peserta dalam menganalisis masalah, berkomunikasi, dan pengambilan keputusan;
3) memperbaiki sikap para peserta dan memperluas pandangan bahwa sesuatu tidak selalu mutlak benar atau mutlak salah.

d. Permainan Bisnis (*Business Games*)

Metode ini bertujuan untuk memberikan keterampilan memimpin maupun memutuskan bagi para peserta khususnya yang berkaitan dengan masalah-masalah manajemen. Dalam

permainan ini diberikan informasi yang nyata dari perusahaan, baik yang berkenaan dengan posisi keuangan, barang-barang hasil produksi, pemasaran, dan informasi yang lainnya. Kemudian, diberikan masalah-masalahnya dan peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut. Kelemahan-kelemahan metode ini biasanya berupa hasil-hasil keputusan para peserta kurang realistik dan juga para peserta sering kurang serius dalam melaksanakan permainan ini.

Sebagai contoh dari bentuk permainan bisnis ini adalah sebagai berikut.

PERMAINAN BISNIS

Instruksi

Seseorang dapat saja berhasrat besar (mempunyai dorongan besar) untuk berprestasi, atau dapat mengetahui bagaimana cara berpikir atau menulis cerita-cerita seolah-olah dia adalah orang yang mampu mencapai prestasi yang tinggi, tetapi nyatanya ia hanya dapat mencapai hasil sedikit. Mengapa?

Hasil bertahun-tahun riset menunjukkan bahwa penentuan tujuan dan perencanaan yang hati-hati adalah kunci untuk mencapai keberhasilan dan kemajuan yang gemilang.

Permainan ini merupakan tantangan dalam hal perencanaan dan penentuan tujuan. Jenis masalah yang Anda hadapi dalam permainan ini adalah serupa dengan masalah-masalah khas yang dihadapi setiap orang jika ia hendak menentukan tujuan secara efektif. Anda akan belajar beberapa hal yang penting mengenai diri Anda sendiri dari permainan ini.

Pada permainan ini, Anda diharapkan menempatkan diri Anda dalam kedudukan seorang manajer sebuah perusahaan yang hendak meluaskan usaha produksi dalam bidang-bidang

baru, dengan harapan akan memperoleh banyak keuntungan.

Sebagai manajer perusahaan tersebut, tugas Anda ialah mengambil keputusan. Keputusan Anda yang terpenting adalah menentukan tujuan, yaitu jumlah produksi dalam permainan ini bagi perusahaan Anda. Hendaknya Anda tentukan tujuan yang memungkinkan Anda memperoleh untung sebesar-besernya dari tenda-tenda yang akan Anda produksi.

Dalam menentukan tujuan produksi ini hendaknya Anda perhatikan hal-hal sebagai berikut:

- kemampuan Anda untuk menghasilkan tenda dalam batas waktu yang telah ditentukan;
- supaya setiap produk Anda dapat diterima (sebab produk-produk tersebut akan diperiksa/diteliti);
- adanya berbagai tingkat produksi, di mana untung akan paling besar.

Prosedur

Instruktur akan memperlihatkan kepada Anda contoh (model) tenda pegunungan yang akan dibuat dan dijual oleh perusahaan Anda. Anda akan diberikan penjelasan tentang harga pembuatan dan harga penjualan serta standar kualitasnya. Anda diberi kesempatan melihatnya beberapa menit, dan memegang contoh yang akan Anda tiru. Anda juga akan diberi tahu waktu rata-rata pembuatan oleh orang lain yang pernah melakukan permainan ini.

Atas dasar penelitian Anda yang singkat tersebut terhadap hasil yang akan Anda kerjakan, Anda harus menentukan berapa banyak Anda perkirakan dapat memproduksi dalam waktu lima menit.

Setelah Anda tentukan tujuan produksi Anda, Anda boleh coba membuat satu buah tenda untuk mengetahui bagaimana caranya.

Lama waktu produksi Anda untuk sebuah tenda tersebut akan dicatat sehingga Anda tahu berapa lama waktu yang Anda butuhkan (untuk pembuatan satu tenda).

Sesudah Anda mengambil keputusan terakhir, Anda boleh membuat tenda sebanyak mungkin selama waktu produksi lima menit. Setelah waktu berakhir, instruktur akan memberi tahu Anda berapa dari tenda Anda yang dia mau "beli", berapa dari tenda-tenda Anda memenuhi syarat-syarat inspeksi. "Pendapatan" Anda dari penjualan akan dibandingkan dengan pengeluaran biaya ketika menentukan tujuan produksi tersebut. Keuntungan Anda akan menunjukkan sampai seberapa tepat tujuan produksi yang telah Anda tentukan.

Prosedur yang sama akan dilaksanakan dalam tiga kali permainan, tiap kali dengan produk yang berlainan. Instruksi-instruksi lebih lanjut akan diberikan untuk bentuk pasangan (*prefabricated*) yang berbeda-beda. Jika Anda ada pertanyaan yang bersifat umum, harap ajukan kepada instruktur sekarang juga.

Selanjutnya harap menunggu instruksi

PERMAINAN BISNIS

Produk pertema: tenda untuk daerah pegunungan/kapal penumpang (selanjutnya disebut "tenda pegunungan").

Produk pertama yang akan Anda buat adalah tenda/kapal penumpang pegunungan. Instruktur akan memperlihatkan contohnya (model) kepada Anda. Di bawah ini terdapat daftar biaya, harga penjualan dari keuntungan yang Anda dapat peroleh dari produksi ini.

1) Keterangan biaya dan keuntungan dari tenda pegunungan.
   Biaya pembuat sebuah tenda/kapal
   Rp5.000

Harga penjualan
Rp6.000

Keuntungan tiap tenda/kapal terjual
Rp1.000

2) Lama waktu pembuatan untuk sebuah tenda pegunungan/ kapal penumpang.
Daftar ini menunjukkan waktu pembuatan untuk satu tenda pegunungan berdasarkan kegiatan nyata dari orang-orang yang pernah memainkan penentuan tujuan ini.

Waktu untuk membuat sebuah produk

Waktu pembuatan tercepat (top 10%) :
40–50 detik

Waktu pembuatan sedang :
50–60 detik

Waktu pembuatan lambat (terendah 10%) :
60–70 detik

3) Buatlah keputusan tujuan produksi sementara: berapa jumlah tenda pegunungan yang Anda perkiraan dapat Anda produksi dalam waktu lima menit: .....

4) Di bawah ini harap nyatakan alasan mengapa Anda putuskan demikian.

.....

.....

5) Sampai berapa jauh keyakinan Anda untuk dapat mencapai tujuan tersebut (berapa persen)?

.....

.....

TUNGGU INSTRUKSI

Sekarang silakan mulai membuat sebuah tenda untuk mengetahui caranya.

Keputusan Terakhir dan Produksi

6) Setelah Anda menyelesaikan percobaan membuat sebuah tenda pegunungan untuk mengetahui lama waktu yang diperlukan, maka harap Anda catat berapa lama waktu yang Anda perlukan di sini. .....

Mengubah Tujuan Mengurangi Untung

7) Karena mengubah tujuan produksi akan memakan biaya (uang), seperti misalnya menambah atau mengurangi pekerja, mengubah kontrak kerja, dan ongkos-ongkos tata usaha, maka kalau Anda memutuskan untuk mengubah tujuan produksi sekarang, maka berarti bahwa keuntungan Anda untuk tiap tenda akan berkurang dengan jumlah tertentu. Keuntungan Anda akan dikurangi dengan Rp250 bagi setiap unit selisih yang terjadi antara keputusan terakhir dengan keputusan tujuan pertama/semula; artinya andai kata perkiraan Anda meleset satu buah tenda, Anda rugi Rp250, meleset dua buah tenda: Rp500 dan seterusnya.
8) Buatlah keputusan tujuan produksi terakhir sekarang. Catatlah di sini jumlah tenda yang Anda kira akan dapat selesai dalam waktu lima menit .....
9) Kalikan jumlah tersebut dengan harga produksi satu unit Rp5.000 dan catat jumlah seluruh biaya di sini Rp .....
10) Catatlah di sini jumlah yang harus Anda kurangi dari keuntungan Anda apabila Anda (telah) mengubah tujuan produksi Anda. Kalikan jumlah unit yang Anda ubah dengan Rp250; ini adalah angka pengurangan keuntungan Anda Rp
11) Di bawah ini harap Anda nyatakan alasan keputusan terakhir Anda:

.....

.....

.....

12) Sampai berapa jauh/besar keyakinan Anda sekarang untuk mencapai tujuan?

.....

.....

.....

Sekarang Anda akan mencoba membuat jumlah produksi yang telah Anda tetapkan sebagai tujuan produksi. Instruktur akan memberi fakta-fakta tambahan tentang inspeksi dan peraturan-peraturan tambahan dari permainan. Instruktur juga akan memberitahu Anda saat harus mulai dari berhenti berproduksi.

Harap Tunggu Instruksi

13) Jika instruktur memberitahu Anda berapa tenda yang dia mau "beli", harap catat jumlahnya di sini:

.....

14) Kalikan jumlah tersebut dengan harga penjualan unit yaitu Rp6.000. Catat angka itu di sini: Rp .....
15) Lihat kembali pada nomor 9. Berapa ongkos seluruhnya yang harus Anda keluarkan sesuai dengan tujuan produksi terakhir Anda? Catat angka tersebut di sini Rp .....
16) Apabila jumlah pada nomor 14 lebih besar daripada jumlah pada nomor 15, itu berarti mendapat untung. Catatlah keuntungan tersebut di sini: Rp …….. dan selanjutnya baca nomor 18.
17) Apabila jumlah pada nomor 15 lebih besar daripada jumlah nomor 14, itu berarti Anda menderita rugi ..... Catatlah kerugian tersebut di sini: Rp .....
18) Lihat kembali pada nomor 10. Kalau Anda telah mengubah tujuan produksi, Anda harus mengurangi jumlah keuntungan tersebut pada nomor 16, atau menambah jumlah kerugian tersebut pada nomor 17 di atas.
19) Catatlah angka keuntungan atau kerugian Anda di sini: Rp

20) Di bawah ini harap Anda tulis faktor apa yang menurut Anda paling penting pengaruhnya sehingga Anda memperoleh keuntungan atau menderita kerugian.

.....

.....

.....

Harap Tunggu Instruksi

Produksi kedua: tenda pemburu/kapal pemecah es

Produksi kedua yang Anda buat adalah tenda pemburu/kapal pemecah es. Instruktur akan memperlihatkan contohnya (model) kepada Anda. Di bawah ini terdapat daftar biaya, harga penjualan, dan keuntungan yang ada dapat diperoleh dari produk ini.

21) Keterangan biaya dan keuntungan dari tenda pemburu.
Biaya pembuatan sebuah tenda/kapal pemecah es
Rp7.000
Harga penjualan
Rp8.000
Keuntungan tiap tenda/kapal pemecah es
Rp1.000

22) Lama waktu pembuatan untuk sebuah tenda pemburu/kapal pemecah es.
Daftar ini menunjukkan waktu pembuatan untuk satu tenda pemburu, berdasarkan kegiatan nyata dari orang-orang yang pernah memainkan permainan penentuan tujuan ini.

Waktu untuk membuat sebuah produk

Waktu pembuatan tercepat (top 10%) :
25–30 detik

Waktu pembuatan sedang :
30–40 detik

Waktu pembuatan lambat (terendah 10%) :
40–60 detik

23) Buatlah keputusan tujuan produksi sementara: berapa jumlah tenda pemburu yang diperkirakan dapat Anda buat dalam waktu lima menit:

.....

.....

24) Di bawah ini harap nyatakan alasan mengapa Anda putuskan demikian:

.....

.....

.....

25) Sampai berapa jauh keyakinan Anda untuk dapat mencapai tujuan tersebut (berapa persen)? .....
.....

Harap Tunggu Instruksi

Sekarang silakan mulai buat satu tenda untuk mengetahui caranya.

Keputusan Akhir dan Produksi

26) Setelah Anda menyelesaikan percobaan membuat sebuah tenda pemburu untuk mengetahui lama waktu diperlukan, maka harap Anda catat berapa lama waktu yang Anda perlukan di sini: .....
.....

27) Mengubah tujuan mengurangi untung. Karena mengubah tujuan produksi akan mengurangi pekerja, mengubah kontrak kerja, dan ongkos-ongkos tata usaha, maka kalau Anda memutuskan untuk mengubah tujuan produksi sekarang ini berarti keuntungan Anda untuk tiap tenda akan berkurang dengan jumlah tertentu.

Keuntungan Anda akan dikurangi dengan Rp500 bagi setiap unit selisih yang terjadi antara keputusan tujuan pertama/semula artinya andai kata perkiraan Anda selisih dua buah tenda Anda rugi Rp1.000 dan seterusnya.

28) Buatlah sekarang keputusan tujuan produksi terakhir. Catatlah di sini jumlah tenda yang Anda kira akan dapat Anda selesaikan dalam waktu lima menit: .....
.....
29) Kalikan jumlah tersebut dengan biaya produksi satu unit Rp7.000 dan catat jumlah seluruh biaya di sini Rp .....
30) Catatlah di sini jumlah yang harus Anda kurangi dari keuntungan Anda, apabila Anda (telah) mengubah tujuan produksi Anda. Kalikan jumlah unit yang Anda ubah dengan Rp500, ini adalah angka pengurangan keuntungan Anda: Rp
.....
31) Di bawah ini, harap Anda nyatakan alasan keputusan terakhir Anda:
.....
.....
.....
32) Sampai berapa jauh/besar keyakinan Anda sekarang untuk mencapai tujuan? .....
.....
.....

Sekarang Anda coba membuat jumlah produksi yang telah Anda tetapkan sebagai tujuan produksi. Instruktur akan memberi

fakta-fakta tambahan tentang inspeksi dan peraturan-peraturan tambahan dari permainan. Instruktur juga akan memberitahu Anda saat harus mulai dan berhenti berproduksi.

Harap Tunggu Instruksi

33) Jika instruktur memberitahu Anda berapa tenda yang dia mau "beli", harap catat jumlahnya di sini: .....
.....
34) Kalikan jumlah tersebut dengan harga jual per unit, yaitu Rp8.000. Catat angka itu di sini: Rp .....
35) Lihat kembali pada nomor 29. Berapa ongkos seluruhnya yang harus Anda keluarkan sesuai dengan tujuan produksi terakhir Anda? Catat angka tersebut di sini: Rp .....
36) Apabila jumlah pada nomor 34 lebih besar daripada nomor 35, ini berarti Anda mendapat untung. Catatlah keuntungan tersebut di sini: Rp ……. dan selanjutnya baca nomor 38.
37) Apabila jumlah pada nomor 35 lebih besar daripada nomor 34, berarti Anda mendapat rugi. Catatlah kerugian tersebut di sini: Rp .....
.....
38) Lihat kembali pada nomor 30. Kalau Anda telah mengubah tujuan produksi, Anda harus mengurangi jumlah keuntungan tersebut pada nomor 36, atau menambah jumlah kerugian tersebut pada nomor 37.
39) Catatlah angka keuntungan atau kerugian Anda di sini Rp .
.....
40) Di bawah ini harap Anda tulis faktor apa yang menurut Anda anggap paling penting pengaruhnya sehingga Anda memperoleh keuntungan atau menderita kerugian: .....
.....

Harap Tunggu Instruksi

8. Penilaian Program-program Pengembangan Karyawan

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan pun, baik yang operasional maupun manajerial, perlu dinilai keberhasilannya. Untuk latihan karyawan operasional perlulah diperoleh gambaran produktivitas, misalnya diukur dari tingkat produksinya, baik kualitas maupun kuantitas. Faktor lain lagi yang bisa diukur adalah penurunan tingkat kecelakaan. Cukup berhasilkah program latihan tersebut dalam mengurangi tingkat kecelakaan? Seberapa banyak biaya yang bisa dihemat karena menurunnya angka kecelakaan tersebut?

Selain hal-hal yang mudah diukur (dikuantifikasi) kemajuan atau penurunannya, ada pula faktor-faktor yang lebih sulit diukur karena sukar dinyatakan dalam angka-angka, seperti peningkatan moral. Untuk hal-hal semacam ini pendapat atasan langsung bisa membantu di dalam penilaian.

Latihan bagi tenaga manajerial lebih sukar diukur keberhasilannya karena menyangkut faktor-faktor yang lebih "abstrak". Suatu cara untuk menentukan keberhasilan latihan adalah dengan mengukur suatu kelompok sebelum dan sesudah latihan. Perbandingan kemudian bisa dilakukan utuk menentukan apakah tingkah laku organisasi (*organizational behavior*) seperti sikap, kerja sama, dan kemampuan berkomunikasi, meningkat atau tidak dalam kelompok tersebut. Cara lain adalah melakukan penilaian keberhasilan suatu program latihan lama setelah program tersebut selesai (sekitar 6 bulan atau 1 tahun). Suatu penelitian menunjukkan bahwa beberapa saat setelah selesai latihan kepemimpinan, tidak menunjukkan perbedaan yang berarti antara *experimental group* dengan *control group*. Namun setelah 18 bulan, *experimental group* menunjukkan angka yang lebih tinggi pada ukuran-ukuran sensitivitas dibandingkan dengan *control group*.

D. Kesempatan untuk Maju

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah mereka menginginkan suatu "kemajuan" dalam hidupnya.

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya, perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Walaupun demikian ada promosi yang tidak disertai dengan peningkatan gaji, yang disebut sebagai "promosi" kering. Promosi dibedakan dengan transfer, karena transfer hanya menyangkut perpindahan jabatan ke jabatan yang sama, dalam arti status, tanggung jawab, dan gaji.

Meskipun sebelumnya telah disinggung bahwa manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya; tidak berarti bahwa semua orang (karyawan) mau dinaikkan pangkatnya. Ada karyawan yang tidak mau diangkat menjadi "supervisor" misalnya. Beberapa sebab bisa disebutkan di sini mengapa seseorang menolak agar pangkatnya dinaikkan. Pertama, perbedaan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab. Kedua, mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya. Seorang karyawan yang diangkat menjadi mandor misalnya, terpaksa harus meninggalkan rekan-rekan lamanya (bagaimanapun kedudukan dia sekarang menjadi "lain"), untuk masuk ke kelompok baru (dalam hal ini mandor). Ketiga, adalah faktor "keamanan" yang dirasakan oleh karyawan yang dipromosikan. Pekerjaan yang baru selalu menyangkut risiko dan

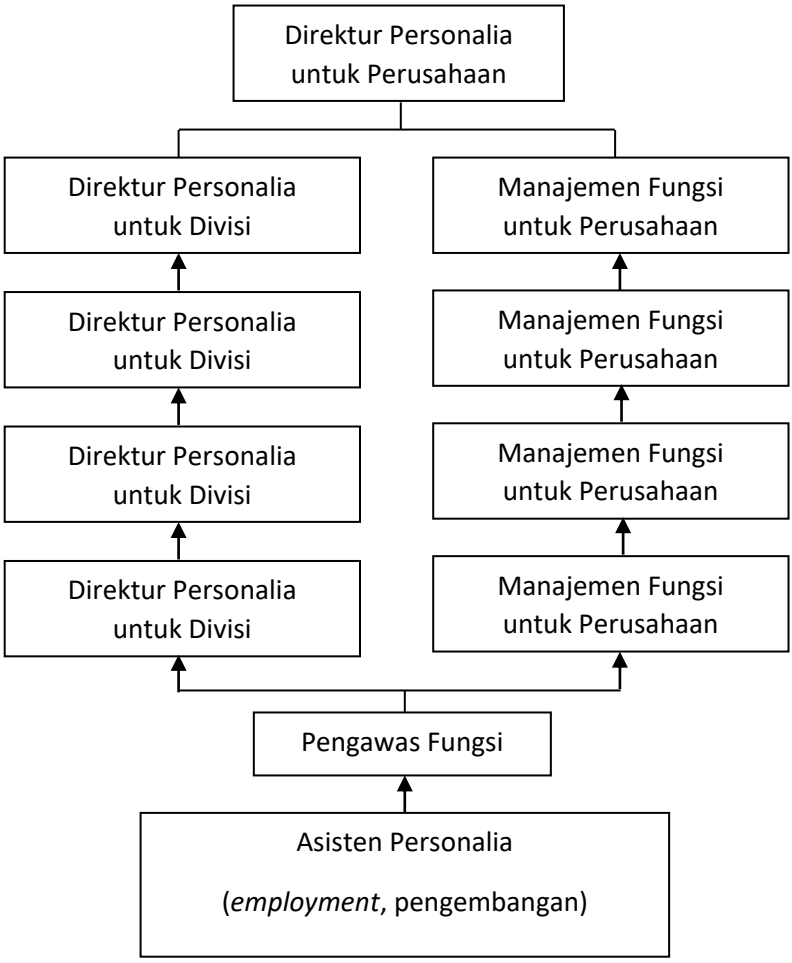
tanggung jawab baru, menyangkut perubahan. Kalau pada pekerja yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan menguasainya, pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan menguasainya, pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian.

Meskipun tidak semua karyawan mau dipromosikan, tetapi pada umumnya para karyawan menginginkan promosi. Oleh karena itu, dalam organisasi perlu dibuat program promosi ini yang menyangkut; pertama, ke arah mana suatu jabatan akan menuju? Jabatan apa yang menjadi jenjang akhir suatu jabatan? Kedua, kriteria apa yang dipakai untuk menentukan orang (pejabat) yang akan dipromosikan?

a. Jalur Promosi

Analisis jabatan memberikan informasi dasar yang diperlukan untuk menggambarkan jalur promosi di dalam suatu organisasi. Pertanyaan-pertanyaan yang biasanya berada pada pikiran para (calon) karyawan adalah menuju ini jabatan apa? Dari jabaran apa kita akan dipromosikan ke jabatan ini? Karena itu perencanaan yang jelas tentang jalur promosi ini perlu dilakukan. Sering kali jalur promosi ini terbatas pada suatu departemen/bagian saja. Jadi seorang pejabat di bagian produksi, misalnya, maksimal hanya bisa naik pangkat sampai direktur produksi.

Perencanaan jalur promosi ini akan lebih jelas kalau digambarkan dalam suatu *chart*, yang menunjukkan dari jabatan yang satu menuju ke jabatan yang lain. Contoh jalur promosi tersebut, misalnya bisa dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2
Jalur Promosi dalam Bidang Manajemen Personalia; untuk Suatu Perusahaan Industri Besar.

Gambar 3.1 menunjukkan jalur promosi dalam bidang manajemen personalia untuk suatu perusahaan industri besar. Pada gambar tampak adanya dua jalur untuk bisa menjadi direktur personalia perusahaan; pertama lewat berbagai posisi manajemen dalam ukuran pabrik yang berbeda-beda, dan kedua lewat spesialisasi fungsi dalam bidang personalia.

Suatu jabatan mungkin menuju suatu jabatan maksimal yang tidak begitu tinggi jalur promosinya, dan para calon karyawan perlu diberi informasi tentang hal ini.

b. Berbagai Dasar untuk Promosi

Dua dasar yang biasa dipakai untuk menentukan promosi adalah kecakapan kerja dan senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya, pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Hal ini karena mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kerja mereka makin baik. Pada umumnya, mereka yang menyetujui dasar senioritas ini adalah para karyawan yang sudah senior. Alasan lain adalah tema kerja seseorang juga mencerminkan kesetiaan mereka kepada perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa pengukuran senioritas adalah hal yang paling mudah dan objektif. Sedangkan, pengukuran kecakapan kerja sedikit banyak mempunyai unsur *judgement* dan subjektivitas.

Meskipun pengukuran senioritas dikatakan paling objektif, tetapi ternyata juga tiak semudah yang disangka dalam penentuan lama kerja seseorang. Misalnya, apakah senioritas seseorang diukur dari lama kerja terus-menerus dalam organisasi tersebut? Bagaimana jika suatu ketika dia berhenti (karena permintaan sendiri atau karena terpaksa oleh keputusan perusahaan), dan aktif kembali? Apakah masa kerja sebelum dia berhenti itu dihitung dalam penentuan senioritas, ataukah hanya masa kerja setelah dia aktif kembali? Masalah ini timbul terutama bagi karyawan yang di-*layoff*-kan (diberhentikan sementara karena kondisi perusahaan yang

sedang tidak menguntungkan).

Penentuan senioritas ini selain untuk penentuan usul promosi, juga menyangkut masalah-masalah kepegawaian (personalia) yang lain seperti: 1) *layoff*; 2) transfer; 3) penentuan giliran kerja; 4) penentuan hari libur; 5) penentuan jenis pekerjaan, dan sebagainya. Sebagai tambahan, masalah *demotion* (penurunan pangkat) juga sering mempertimbangkan unsur senioritas ini. Masalah *demotion*, pemindahan seorang karyawan ke jabatan lain yang lebih rendah, merupakan salah satu bentuk pendisiplinan yang masih dipertanyakan unsur pendidikannya.

Untuk masalah-masalah di atas, perlulah perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaannya (*policy*) sehingga setiap persoalan perusahaan mempunyai perlakuan yang sama, berdasarkan atas dasar yang baik, tidak perlu menggunakan pendekatan kasus per kasus.

c. Kecakapan Kerja Versus Senioritas

Berbagai argumentasi tentang kebaikan kecakapan kerja maupun senioritas sering tidak bisa diputuskan untuk memilih mana yang lebih baik. Misalnya, memang diakui bahwa semakin lama seorang bekerja pada suatu organisasi, semakin berpengalaman. Namun, apakah kecakapannya akan selalu meningkat dengan meningkatnya pengalaman? Masalah seperti ini menjadi lebih sulit apabila organisasi dihadapkan pada suatu situasi sehingga memerlukan perubahan (perubahan cara kerja, organisasi atau hubungan kerja). Mereka yang lebih senior sering justru sulit untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Mereka sudah terlampau terbiasa dengan cara kerja lama, misalnya, sehingga sulit memahami cara kerja baru.

Sebaliknya, penggunaan dasar kecakapan kerja akan

menjamin bahwa hanya mereka yang cakaplah yang bisa dipromosikan. Masalahnya adalah siapa yang menentukan kecakapan ini? Bukankah penentuan kecakapan kerja bagaimanapun merupakan suatu penilaian, yang tidak akan luput dari kesalahan maupun subjektivitas? Pada umumnya, karyawan khawatir kalau terjadi masalah *like* dan *dislike* (senang dan tidak senang) dalam penilaian ini. Masalah penilaian prestasi kerja akan dibicarakan pada Kegiatan Belajar 3.

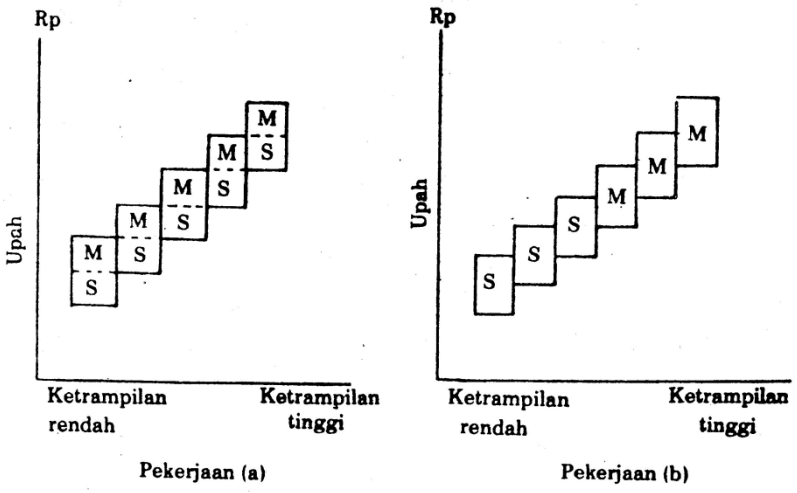
Dalam penentuan dasar untuk promosi sering digunakan suatu kompromi antara dasar kecakapan kerja dan senioritas. Kompromínya bisa dinyatakan misalnya dengan: apabila ada para pejabat yang mempunyai kecakapan yang sama, maka pejabat yang lebih senioritas yang akan dipromosikan. Atau, apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih cakaplah yang akan dipromosikan.

Meskipun demikian, cara ini juga mengandung masalah, seperti misalnya, bagaimana kalau karyawan A lebih senior daripada B, tetapi kalah cakap dibandingkan dengan B. Siapa yang akan dipromosikan? Demikian pula sebaliknya. Untuk mengatasi hal ini, biasanya persyaratan minimal akhirnya ditentukan, baik untuk senioritas maupun untuk kecakapan kerja. Jadi misalnya, untuk dipromosikan ke jabatan X, minimal kecakapan kerjanya adalah *point*. Dengan demikian, apabila ada dua orang karyawan yang sama-sama bisa mencapai *point* tersebut (mungkin karyawan A lebih tinggi dari B, tetapi keduanya sama-sama bisa mencapai *point* minimal tersebut), maka karyawan yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan.

Bentuk kompromi untuk dasar kenaikan pangkat, bisa tidak hanya menyangkut masalah kecakapan kerja dan senioritas saja. Misalnya untuk tenaga-tenaga pengajar di perguruan tinggi digunakan berbagai dasar (yang nilainya

dihitung berdasarkan *point*-nya) yaitu di samping masa kerja, adalah bidang pendidikan dan pengajaran, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, loyalitas pada universitas, dan kegiatan-kegiatanlain. Jadi, di sini tampak bahwa prestasi kerja dijabarkan dalam berbagai faktor yang lebih terperinci.

Selain kompromi untuk dasar kenaikan pangkat penggunaan dasar, kecakapan kerja dan senioritas juga digunakan dalam merancang struktur upah. Kompromi antara kedua dasar tersebut bisa dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 3.3
Kompromi Kecakapan Kerja dan Senioritas untuk Struktur Upah

Gambar 3.3a menunjukkan bahwa senioritas menjadi dasar pengupahannya, baru ditambah dengan kecakapan untuk bisa mendapat gaji yang lebih tinggi. Sedangkan, Gambar 3.3b menunjukkan bahwa untuk jabatan-jabatan yang hanya memerlukan keterampilan rendah penggajiannya didasarkan pada senioritas, sementara untuk keterampilan tinggi didasarkan pada kecakapannya.

d. Penghentian Karyawan

Masalah pelik lain yang dihadapi oleh perusahaan adalah pada masa perlunya dilakukan penghentian karyawan (pemutusan hubungan kerja). Kadang-kadang, masalah pemutusan hubungan kerja ini hanya menyangkut beberapa karyawan saja, tetapi mungkin juga menyangkut sejumlah besar karyawan. Tentu saja pada pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran, masalah yang dihadapi akan lebih rumit daripada yang menyangkut sejumlah kecil karyawan saja.

Alasan pemutusan hubungan kerja bermacam-macam. Untuk pemutusan beberapa karyawan, biasanya alasannya adalah karena karyawan-karyawan tersebut dianggap tidak mampu lagi bekerja pada organisasi tersebut dengan baik. Meskipun demikian, tidaklah mudah mengatakan bahwa seseorang sudah tidak mampu lagi bekerja pada organisasi tersebut. Kemungkinan besar, para karyawan merasa bahwa mereka tidak disukai (apa pun alasannya) oleh pimpinan perusahaan. Di dalam masalah penentuan hubungan kerja ini, sebetulnya sudah diatur dalam Undang-Undang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta Nomor 12, tanggal 23 September 1963. Pada prinsipnya, setiap pemutusan hubungan kerja harus dirundingkan dulu dengan pihak organisasi buruh atau buruhnya sendiri, apabila dia tidak menjadi anggota suatu organisasi buruh. Apabila kesepakatan tidak tercapai, maka masalah ini masuk ke panitia penyelesaian perselisihan perburuhan daerah (untuk pemutusan dalam jumlah kecil) atau panitia penyelesaian perselisihan perburuhan pusat (untuk pemutusan dalam jumlah besar).

Apabila kondisi perusahaan memburuk, bukan mustahil perusahaan perlu melakukan pemutusan hubungan kerja dalam jumlah besar. Masalah yang pelik di sini adalah

menentukan siapa yang akan diputuskan hubungan kerjanya, dan dasar apa yang dipakai. Tentu saja hal ini merupakan suatu yang tidak enak bagi kedua belah pihak, manajemen maupun karyawan, karena sebetulnya keputusan tersebut sama-sama tidak dikehendaki. Dasar yang bisa dipakai untuk menentukan siapa yang akan diberhentikan adalah mereka yang berprestasi terjelek, dan dianggap tidak bisa dikembangkan lagi, serta mereka yang gajinya telah menjadi terlalu tinggi dibandingkan dengan kemampuan mereka di masa yang akan datang.

Meskipun pada umumnya para karyawan juga telah merasakan adanya situasi yang memburuk, tetapi pada waktu penentuan mana yang harus diberhentikan dan memberitahukan pihak yang terkena pemberhentian tetap merupakan tugas yang perlu dijalankan dengan hati-hati dan saksama. Saat pemberitahuan pun perlu direncanakan dengan matang agar karyawan tidak berkepanjangan *shock*-nya karena keputusan tersebut (penelitian penyerahan agar dilakukan pada awal minggu dan bukan pada akhir minggu).

Jadi, perencanaan kebutuhan personalia memang menjadi dasar agar perusahaan tidak perlu melakukan pemutusan hubungan kerja. Namun, apabila kondisi perekonomian memburuk, bisa saja perusahaan terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja tersebut.

E. Penilaian Prestasi Kerja dan Manajemen Berdasarkan Sasaran

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya. Hal yang menjadi masalah adalah metode yang akan dipilih. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya bisa dibagi menjadi 3, yaitu:

a. penilaian secara "kebetulan", tidak sistematis dan sering membahayakan;

b. metode tradisional yang sistematis, yang mengukur: a) karakteristik karyawan, b) sumbangan karyawan kepada organisasi, c) atau bahkan keduanya;
c. tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran (MBS) atau yang dikenal sebagai *management by objectivity*.

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya dalam penerapannya. Misalnya ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Oleh karena itu, untuk perusahaan-perusahaan yang teratur sebaiknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

a. Penilaian Sistematis oleh Atasan

Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti, promosi, kenaikan gaji, *layoff*, dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya *judgement* sesaat. Penilaian sistematis juga memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia.

Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa dan bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa

dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Adanya penilaian prestasi kerja ini juga mau tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya.

b. Sistem-sistem Penilaian Prestasi Kerja Tradisional

Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem-sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem-sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian, perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan, untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan, penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang pada akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak.

Sistem-sistem penilaian prestasi kerja di antaranya adalah:

1) *rangking;*
2) perbandingan karyawan dengan karyawan (*person-to-person comparison*);
3) *grading;*
4) skala grafis (*graphic scales*);
5) *checklists*.

Penjelasan singkat dari metode-metode penilaian tersebut diberikan di bawah ini.

1) *Rangking*

Cara tertua dan paling sederhana untuk menilai

prestasi kerja adalah dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja.

Keberatan cara ini adalah kesulitan yang harus dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu. Dengan kata lain, seorang individu mungkin baik dalam inisiatifnya, tetapi mungkin agak kurang dalam ketekunannya. Sehingga, bagaimana kita bisa mengatakan bahwa seseorang lebih baik daripada orang lain, tanpa harus memperhatikan karakteristik faktor-faktor tertentu tersebut?

Keberatan lain adalah bahwa kita akan terpaksa melakukan pembandingan dalam jumlah yang cukup banyak, lebih-lebih kalau jumlah karyawan yang harus dinilai (dibandingkan) cukup banyak. Misalnya ada 5 karyawan A, B, C, D, dan E. Dengan menggunakan cara ini berarti kita perlu membandingkan karyawan A dengan B, A dengan C, A dengan D, dan A dengan E. Setelah itu, kita membandingkan B dengan C, B dengan D, dan B dengan E, dan seterusnya. Jumlah pembandingan ini akan sama dengan , $\frac{N(N-1)}{2}$ di mana N adalah jumlah karyawan yang dibandingkan.

Jadi kalau ada 5 karyawan, maka perbandingannya adalah $\frac{5(5-1)}{2} = 10$
kali pembandingan

2) Perbandingan Karyawan dengan Karyawan

Suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagi faktor adalah dengan menggunakan pembandingan karyawan dengan karyawan. Faktor-

faktor seperti kepemimpinan, inisiatif, dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai. Namun, skala penilaian tersebut bukannya disusun definisi untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan karyawan-karyawan tertentu untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

Dengan demikian, maka penilai akan membandingkan suatu faktor, misalnya kepemimpinan, dari seorang karyawan, dengan karyawan-karyawan pembanding tersebut, untuk menentukan dengan karyawan pembanding mana, kepemimpinan karyawan yang dinilai paling mendekati.

Karena penentuan tingkatan suatu faktor dibandingkan dengan karyawan-karyawan kunci, maka akan timbul kesulitan kalau kita terpaksa harus membandingkan karyawan dari departemen lain (karena persyaratan kerja untuk suatu jabatan mungkin, dan biasanya lain dari jabatan di departemen lain).

3) Grading

Pada metode ini, suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat saksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan, misalnya adalah baik sekali, memuaskan, dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari tiap karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Tentu saja kategori yang dibuat bisa lebih dari 3 seperti pada contoh di atas.

Kadang-kadang, metode ini diubah menjadi penilaian

dengan distribusi yang dipaksakan. Katakanlah bahwa dari para karyawan yang dinilai, 10% harus di antaranya masuk ke dalam kelompok yang tertinggi, 20% harus masuk ke dalam kategori yang kedua, 40% harus masuk ke dalam kategori yang ketiga, 20% lagi harus masuk ke dalam kategori yang keempat, dan 10% lagi harus masuk ke dalam kategori yang kelima. Dengan demikian, harus juga melakukan penilaian relatif di antara para karyawan tersebut selain membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori. Namun, cara semacam ini bisa menimbulkan frustasi karena seorang karyawan bisa tetap berada pada kategori yang terendah meskipun prestasi kerjanya telah meningkat, hanya karena disebabkan karyawan-karyawan lain juga telah meningkatkan prestasi kerjanya.

4) Skala Grafis

Metode ini barangkali merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Pada metode ini, baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksaaan pekerjaan tersebut. Kemudian, masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap, dan dapat tidaknya diandalkan, dibagi ke dalam berbagai kategori; seperti baik sekali, cukup, kurang, dan sebagainya, yang disertai dengan definisi yang jelas untuk masing-masing kategori. Jadi, di sini penilai membandingkan prestasi kerja seorang karyawan dengan definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

Pemilihan faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang paling sulit dan memerlukan

pertimbangan yang mendalam dari pihak manajemen. Faktor yang dipilih biasanya berkisar antara 4 sampai dengan 12 faktor. Sebenarnya, semakin banyak faktor yang dipertimbangkan semakin teliti penilaian. Namun, hal yang penting adalah apakah faktor-faktor tersebut cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai.

Faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai adalah: kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesehatan, dapat tidaknya diandalkan, dan inisiatif. Berikut ini diberikan suatu contoh formulir untuk penilaian prestasi kerja.

Nama: _____ Grup: _____ Departemen: _____ Jabatan: _____Nilai saat ini: _____					
Untuk Penilai : Penilaian ini menunjukkan penilaian saudara terhadap pekerjaan bawahan saudara. Baik tidaknya penilaian ini akan tergantung pada kejujuran dan ketepatan yang saudara gunakan. Saudara perlu mengingat bahwa di dalam penilaian ini terdapat dua kepentingan yaitu kepentingan perusahaan dan karyawan. Untuk melakukan penilaian yang baik, perhatikanlah hal-hal di bawah ini: Pada setiap penilaian, pertimbangkanlah hanya satu faktor. Jangan sampai penilaian suatu faktor memengaruhi penilaian faktor lain. Gunakan penilaian saudara dengan mendasarkan atas persyaratan pekerjaan dan pelaksanaan pekerjaan untuk setiap faktor. Bacalah baik-baik setiap penjelasan untuk setiap tingkatan masing-masing faktor sebelum menilai. Setelah selesai membaca kembali dan periksa hasil penilaian. Berilah komentar apabila saudara anggap perlu					
Faktor Prestasi	Tingkatan Prestasi				
	Selalu tidak memenuhi persyaratan kerja	Kadang-kadang tidak memenuhi persyaratan	Memenuhi persyaratan	Melebihi persyaratan	Jauh melebihi persyaratan kerja
Kualitas kerja Ketepatanketeliaian ketrampilan kebersihan	Selalu tidak memuaskan □	Kadang-kadang tidak memuaskan □	Selalu memuaskan □	Kadang-kadang luar biasa □	Selalu luar biasa □

Kuantitas kerja *output* perlu diperhatikan juga bukan hanya *output* rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja "ekstra"	Selalu dibawah persyaratan □	Seringkali di bawah persyaratan □	Biasanya memenuhi persyaratan □	Kadang-kadang luar biasa □	Selalu melebihi persyaratan □
Dapat tidaknya diandalkan mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan	Membutuhkan pengawasan terus-menerus □	Kadang-kadang memerlukan tindak lanjut □	Biasanya dapat diandalkan □	Hanya sedikit memerlukan pengawasan □	Sepenuhnya bisa dipercaya □
Sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan, pekerjaan serta kerja sama	Jarang bekerja atau membantu karyawan lain □	Sering kali tidak kooperatif, suka mengkritik orang lain □	Biasanya bekerja baik dengan orang lain □	Antusias kerja kadang ditunjukkan dengan kerja sama yang baik □	Selalu antusias menjadi contoh karyawan lain □
KOMENTAR TAMBAHAN:					
Nama Penilai: _____ Tanggal: _____					

5) *Checklists*

Untuk mengurangi beban para penilai dalam menentukan penilaian mereka, maka sistem *checklists* bisa digunakan. Di sini penilaian bukannya menilai karyawan tetapi sekadar melaporkan. Penilaian atas tingkah laku yang dilaporkan dilakukan oleh bagian personalia.

Contoh sebagian *checklists* diberikan pada Gambar 3.4. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah mengenai tingkah laku karyawan yang dinilai dan jawabannya hanya sekadar "ya" dan "tidak". Nilai untuk suatu pertanyaan mungkin ditimbang. Penilai tidak mengetahui pertanyaan mana yang lebih penting dan mana yang tidak. Hanya penyusun daftar pertanyaan yang mengetahui nilai untuk sertiap pertanyaan (atau juga bagian personalia yang melakukan penilaian atas hasil pengisian *checklists* tersebut).

Kesulitan penggunaan sistem *checklists* ini adalah sulitnya menyusun daftar pertanyaan, dan juga untuk setiap departemen mungkin memerlukan daftar pertanyaan yang berbeda pula.

1.	Apakah ia biasanya memberikan ide-ide yang baik tanpa diminta?	Ya	Tidak
2.	Apakah ia menunjukkan minatnya dalam bekerja?		
3.	Apakah ia biasanya membela bawahannya?		
4.	Apakah peralatan terpelihara cukup baik?		
5.	Apakah pengawas menunjukkan pengetahuan yang cukup tentang pekerjaannya?		
6.	Apakah para bawahan menunjukkan penghargaan terhadap atasan?		

Gambar 3.4. Contoh Sebagian Checklists untuk Jabatan Pengawasan

c. Program Penilaian Prestasi Kerja

Selain menyadari pentingnya pemilihan metode atau sistem yang akan digunakan, kita perlu pula menyadari pentingnya kemampuan penilai. Di sini kita akan membicarakan siapa yang akan menilai, bagaimana ia harus dilatih, dan bagaimana ketepatan penilaian harus dipelihara.

Siapa yang menilai:

Pada umumnya, orang yang mempunyai wewenang untuk menilai adalah atasan langsung dari para bawahan. Hal ini tentu saja paling logis karena yang mengetahui pekerjaan bawahan sehari-harinya adalah, mestinya, atasan langsungnya. Ada yang keberatan kalau penilaian hanya dilakukan atasan langsung sendiri saja, karena dikhawatirkan adanya unsur subjektivitas yang tinggi.

Oleh karena itu, ada yang menggunakan beberapa orang untuk menilai prestasi bawahan. Meskipun demikian, kadang-kadang sulit bagi suatu organisasi untuk melakukan penilaian dengan menggunakan beberapa atasan karena memang hanya terdapat satu pimpinan dalam suatu bagian (departemen). Dengan demikian, cara lain yang ditempuh adalah menilai (*review*) hasil penilaian seorang atasan dalam suatu departemen. Pihak yang melakukan *review* bisa bagian personalia ataupun pihak atasan lebih lanjut.

Suatu cara yang maju di dalam penilaian ini (dan didasarkan atas pendekatan *behavior*) adalah dengan mengajak para bawahan sendiri untuk melakukan penilaian terhadap diri mereka sendiri. Keberatan cara semacam ini adalah kemungkinan penilaian yang terlalu baik bagi diri sendiri, dibanding dengan penilaian atasannya. Dan beberapa hasil penilaian memang menunjukkan kecenderungan semacam

ini. Mereka yang memang "tidak baik" cenderung menilai diri jauh berbeda dengan penilaian atasannya. Cara ini memang didasarkan atas ide dari negara barat (khususnya USA). Penerapan di negara lain (termasuk Indonesia) perlu mempertimbangkan faktor kultur atau kebudayaan yang berbeda antara suatu bangsa dengan bangsa lain. Meskipun demikian, cara semacam ini paling tidak bisa dipakai sebagai pembanding antara penilai dari atasan dengan penilai dari karyawan sendiri. Cara lain yang disarankan untuk penilaian ini adalah penilaian dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, dan bawahan sendiri.

Kapan melakukan penilaian:

Jadwal penilaian biasanya berlangsung dua kali atau sekali dalam satu tahun. Para karyawan baru biasanya dinilai lebih sering daripada karyawan lama. Hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa penilaian tidak perlu diselesaikan dalam waktu satu hari. Apabila jumlah karyawan yang dinilai cukup banyak, 20 atau 30 orang misalnya, penilaian dalam waktu satu hari jelas akan memberikan beban yang terlalu berat, dan mungkin tidak bisa melakukan penilaian dengan baik.

Melatih penilai:

Di dalam melatih para penilai, jelas perlu diuraikan secara lengkap falsafah dan sifat penilaian. Faktor-faktor yang digunakan beserta kategori dan definisinya perlu dianalisis dan ditentukan secara cermat. Selain itu, di dalam latihan perlu ditekankan kesalahan-kesalahan umum, seperti:

1) kesalahan karena kesan sesaat (*the halo error*);
2) kecenderungan berada di tengah (*central tendency*);
3) kesalahan karena sifat tertentu:
    a) terlalu keras menilai

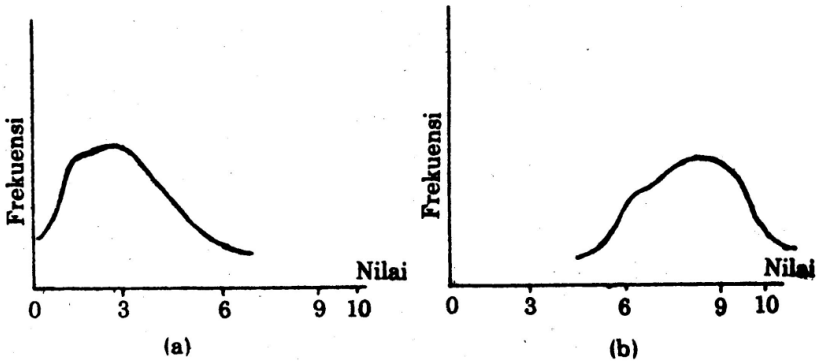
b) terlalu lunak menilai

4) bisa karena faktor-faktor seperti:
   a) senioritas
   b) suku, agama atau kelompok
   c) jenis kelamin
   d) kedudukan.

Kesalahan karena kesan sesaat timbul karena seseorang tiba-tiba senang atau tidak senang terhadap seseorang. Akibatnya, penelitian akan terpengaruh terlalu baik atau terlalu jelek.

Kecenderungan berada di tengah menunjukkan bahwa penilai segan untuk menilai terlalu baik atau terlalu jelek. Untuk "amannya" mereka cenderung menilai seseorang tidak terlalu jelek ataupun terlalu baik. Biasanya, ini terjadi jika skala penilaiannya ada 5 misalnya, biasanya penilaian berkisar pada 2, 3 atau 4. Jarang ada yang berada pada nilai 1 atau 5.

Penilai yang terlalu keras menilai akan menghasilkan penilai yang cenderung jelek, sebaliknya yang lunak menilai akan cenderung baik. Kalau dibandingkan dengan penilaian normal, maka nampaklah bahwa distribusi penilaian akan cenderung berada di kiri (untuk yang terlalu keras) dan berada di kanan (untuk yang terlalu lunak). Hal tersebut bisa dilihat pada Gambar 3.5 berikut ini.



1) Penilaian terlalu keras
2) Penilaian terlalu lunak

Gambar 3.5 Kesalahan Penilaian

Sebab-sebab lain yang memengaruhi penilaian adalah senioritas, di mana ada kecenderungan menilai baik untuk karyawan yang lebih senior. Suku, agama, dan kelompok yang sama bisa memengaruhi penilaian menjadi lebih baik, sebaliknya untuk jenis kelamin yang berbeda cenderung dinilai kurang. Mereka yang berada pada posisi kuat sering pula dinilai lebih baik daripada yang lain.

Memonitor efektivitas program penilaian:

Langkah terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring terhadap program penilaian. Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh bagian personalia. Di sini perlu dibandingkan penilaian untuk setiap karyawan di setiap departemen selama beberapa periode untuk menilai konsistensi dan *reliability* penilai tersebut. *Reliability* penilaian ditujukan dari kesamaan penilaian untuk seorang karyawan yang dilakukan oleh dua orang penilai.

Selain itu, penilaian juga harus mempunyai unsur validitas. Kita harus menemukan hubungan tertentu antara hasil penilaian dengan prestasi kerja, seperti kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan absensi. Benarkah bahwa mereka yang dinilai baik benar-benar baik kalau dibandingkan dengan faktor-faktor tertentu yang bisa diukur?

d. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives*)

Metode-metode penilaian di depan adalah mendasarkan diri atas penilaian satu pihak, yakni dalam arti bahwa

pimpinan menilai dengan menggunakan unsur *judgement* pula, prestasi kerja para karyawan dengan harapan penilaian dilakukan seobjektif mungkin. Akhir-akhir ini dirasakan perlunya penilaian yang melibatkan dua pihak, karyawan dan pimpinan, di dalam proses penilaian tersebut. Jadi, pimpinan bukan hanya sekadar duduk menilai, tetapi perlu bersama-sama menentukan sasaran dengan para bawahannya yang bisa dipakai sebagai pedoman penilaian tersebut. Cara ini yang disebut manajemen berdasarkan sasaran, dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor yang diilhami oleh Peter Drucker pada tahun 1954.

Manajemen berdasarkan sasaran ini sebenarnya lebih merupakan suatu cara pengelolaan dan bukan hanya sekadar cara penilaian prestasi kerja. Penerapan di berbagai negara ternyata kemudian mengalami berbagai modifikasi disesuaikan dengan kebudayaan yang berbeda antara bangsa yang satu dengan bangsa yang lain (ide ini berasal dari USA).

Jadi, penggunaan manajemen berdasarkan sasaran ini akan mendorong penentuan tujuan secara bersama, diikuti dengan penilaian secara bersama pula terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Penentuan sasaran:

Tahap yang menentukan dalam penggunaan manajemen berdasarkan sasaran untuk menilai prestasi kerja adalah penentuan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh suatu jabatan. Sasaran yang dibuat hendaknya jelas dan bisa dikualifikasikan. Hak ini karena semakin jelas suatu tujuan, dan semakin mudah diukur, semakin mudah pula penilaiannya.

Dalam penentuan sasaran ini perlu dilakukan kerja sama antara atasan dan bawahan. Secara sederhana, prosesnya bisa diuraikan sebagai berikut. Pihak bawahan, bersama-sama

pimpinan merundingkan sasaran apa yang ingin dicapai dalam periode tersebut. Akan ada kecenderungan bahwa bawahan akan meminta sasaran yang relatif mudah dicapai, sebaliknya pimpinan cenderung sebaliknya. Jadi, sasaran yang ditentukan haruslah bersifat relatif, selain cukup memberikan dorongan di dalam pencapaiannya. Sasaran di sini bukan berarti memperkirakan apa yang akan terjadi untuk suatu periode tersebut tentu, tetapi menentukan apa yang bisa dicapai oleh suatu jabatan dengan usaha kerja yang optimal pada suatu periode tertentu.

Karena pentingnya sasaran ini maka pihak pimpinan perlu menentukan dan mempertimbangkan dengan saksama sasaran apa yang harus dicapai oleh suatu jabatan. Hal lain lagi yang penting adalah suasana penentuan sasaran tersebut haruslah bebas. Dalam arti bahwa bawahan benar-benar berpartisipasi (bukan sekadar "diajak" oleh pimpinan) dalam menentukan sasaran tersebut. Dengan kata lain bahwa antara pimpinan dan bawahan mempunyai kedudukan yang sama dalam penentuan tujuan tersebut.

Berikut ini diberikan beberapa contoh sasaran yang harus dicapai untuk jabatan-jabatan tertentu.

Contoh berbagai Sasaran

Jabatan	Sasaran
Manajer Pemasaran	1. Meningkatkan penjualan sebesar 10% dari penjualan (Rp) tahun lalu. 2. Menurunkan pengembalian penjualan dari 3% menjadi 2%.
Manajer Keuangan	1. Mengurangi piutang ragu-ragu dari 7% menjadi 5%. 2. Meningkatkan perputaran piutang dari 8 kali menjadi 10 kali.

Manajer Personalia	1. Menyelesaikan program latihan sesuai dengan anggaran pada tanggal 31/10/19-A. 2. Mengurangi absensi dari 3% menjadi 2%.

Penilaian pencapaian tujuan:

Pada akhir periode (biasanya satu tahun) perlu dilakukan penilaian terhadap pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama. Meskipun sasaran telah didefinisikan sejelas mungkin (dikuantifikasikan), di dalam akhir periode selalu ada kemungkinan bahwa tujuan/sasaran tersebut tidak bisa tercapai sepenuhnya. Di sini perlu pula dinilai sejauh mana pencapaian sasaran tersebut dan kalau ada hambatan, dianalisis pula sebab-sebabnya. Apakah ada sebab-sebab di luar kekuasaan bawahan sehingga mereka tidak bisa mencapai tujuan tersebut? Misalnya adanya perubahan *policy* pemerintah dalam perpajakan atau perubahan kurs valuta asing. Di dalam wawancara penilaian ini suasana hendaknya menimbulkan rasa saling menghargai, sama kedudukan, memberikan informasi yang *supportive*, dan saling bertukar pendapat.

Kelemahan-kelemahan manajemen berdasarkan sasaran:

Kelemahan pertama dari MBS (manajemen berdasarkan sasaran) ini adalah bahwa pendekatan yang digunakan jadi sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerja sama dalam penilaiannya. Selain itu, kalau penetapan tujuan tidak berhati-hati, bisa mengakibatkan tujuan yang satu akan menghambat tujuan yang lain. Misalnya, usaha bagian pemasaran untuk meningkatkan penjualan mungkin ditempuh dengan memberikan penjualan kredit yang lebih longgar persyaratannya. Dengan demikian, ini mungkin akan memengaruhi tujuan bagian keuangan yang berupa penurunan piutang ragu-ragu. Karena dengan semakin

longgarnya persyaratan penjualan, kemungkinan piutang ragu-ragu justru akan semakin meningkat.

Kelemahan ketiga adalah sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama. Karena penilaian didasarkan atas berhasil tidaknya mencapai sasaran, maka kalau ada suatu tujuan yang relatif lebih mudah (atau sukar) dari tujuan yang lain, maka penilaiannya juga kurang *fair*.

Kelemahan terakhir dari MBS ini adalah bahwa penilaian komparatif dari berbagai personalia menjadi agak sukar. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya faktor-faktor yang sama di dalam penilaian. Selain itu juga sulit diterapkan untuk jabatan-jabatan non-manajerial.

F. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
- Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

1. Mengapa baik karyawan baru atau karyawan lama selalu memerlukan latihan-latihan?
2. Apakah sifat *programmed instruction* adalah metode pengembangan?
3. Apakah seorang direktur latihan perlu memiliki kemampuan analisis sistem organisasi?
4. Siapakah pelatih dalam *on the job training*?
5. Bagaimanakah pola diskusi yang baik?
6. Apakah salah satu dorongan seseorang bekerja dalam organisasi?

7. Apakah perusahaan/organisasi perlu menyusun program promosi atau kenaikan pangkat?
8. Apakah promosi terbatas pada satu departemen saja?
9. Dasar apakah yang biasa dipergunakan untuk menentukan promosi?
10. Apakah pentingnya penentuan senioritas seorang karyawan?
11. Bagaimanakah metode penilaian pekerjaan yang sistematis?
12. Metode apakah yang cara penilaian prestasi kerja karyawannya dengan membandingkan prestasi karyawan yang satu dengan prestasi kerja karyawan yang lain, dan dipilih prestasi mana yang lebih baik?
13. Apakah rumus dalam metode *rangking*?
14. Apakah metode skala grafis merupakan metode yang sering dipakai dalam praktik?
15. Bagaimanakah cara penilaian metode grafis?

BAB IV

KOMPENSASI

A. Tujuan Pembelajaran

Dari modul 4 ini, Anda diharapkan dapat memperoleh pengetahuan mengenai aspek-aspek pengupahan atau penggajian dari berberapa metode yang dapat dipergunakan dalam penentuan besarnya gaji, baik untuk staf pimpinan maupun bagi pekerja operasional. Selain itu, Anda diharapkan sudah mampu menentukan metode pengupahan atau penggajian mana yang cocok untuk digunakan pada suatu perusahaan dan bagaimana menghitung besaran upah atau gaji yang akan diterima para pekerja, baik untuk staf pimpinan maupun pekerja operasional.

B. Pendahuluan

Fungsi ketiga dari manajemen sumber daya manusia adalah fungsi kompensasi atau fungsi yang menyangkut penentuan upah atau gaji pekerja. Pelaksanaan fungsi ini perlu mendapatkan perhatian dari para pimpinan karena upah atau gaji merupakan hal yang sangat penting bagi para pekerja. Upah atau gaji merupakan pendapatan pekerja yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya sehingga upah atau gaji merupakan

sesuatu yang sangat "sensitif" bagi pekerja. Sebagian besar penyebab timbulnya konflik dalam perusahaan atau organisasi yang lain, hampir selalu bersumber pada masalah upah atau gaji ini. Oleh sebab itu, pimpinan harus hati-hati dan teliti dalam pemilihan metode pengupahan atau penggajian yang akan dilaksanakan, dan juga dalam penentuan besaran upah atau gaji bagi setiap pekerjaan atau jabatan. Pemilihan metode pengupahan atau penggajian yang tepat akan menimbulkan semangat kerja para pekerja sehingga produktivitas organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika metode pengupahan atau penetapan besarnya upah atau gaji untuk setiap pekerjaan atau jabatan tidak tepat, justru akan menimbulkan keresahan di kalangan para pekerja dan akan berdampak pada penurunan produktivitas tenaga kerja.

C. Kompensasi Dasar untuk Jabatan

Salah satu tugas manajemen personalia yang sangat sulit adalah menyusun suatu struktur upah yang memenuhi persyaratan adil dan layak. Berapa seharusnya suatu jabatan dibayar? Tepatkah kalau kita membayar seorang operator menis tenun dengan Rp300 per hasil? Dan kalau ini kita anggap layak, berapakah yang harus kita bayar untuk seorang tukang kelos? Pantaskah kita memberi gaji seorang pesuruh sebesar Rp10.000 per bulan dan direktur utama menerima Rp200.000 per bulan? Kalau kita anggap pantas, dasar apa yang bisa kita pakai untuk menentukan?

Sebetulnya, sulit bagi kita untuk menentukan upah yang pasti untuk setiap jabatan. Bahkan, hal ini bisa dikatakan tidak mungkin. Kita tidak tahu secara pasti berapa upah seharusnya untuk suatu jabatan. Tidak ada suatu cara yang pasti, eksak, dan lengkap serta akurat untuk menentukan upah yang tepat. Berbagai cara yang dikembangkan sebenarnya hanyalah suatu cara yang sistematis di dalam penilaian. Cara ini biasa disebut sebagai evaluasi jabatan. Meskipun belum ada suatu carapun yang secara pasti dan akurat

bisa dipakai untuk menentukan upah, setiap manajer haruslah menetapkan upah atau gaji bagi para karyawannya.

1. Pengertian Upah

Ada beberapa pengertian upah. Di bawah ini dikutip beberapa di antaranya.

a. Arti upah menurut Undang-Undang Kecelakaan Tahun 1974 No. 33 Pasal 7 ayat a dan b ialah:
   1) tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai gaji pekerjaan;
   2) perumahan, makan, bahan makanan, dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu.

b. Menurut Edwin B. Flippo, yang dimaksud dengan upah ialah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain.

c. Hadi Poerwono memberikan definisi upah sebagai berikut: upah ialah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.

d. Prof. Dr. F. J. H. M. van der Ven mengartikan upah secara lebih luas yaitu sebagai tujuan objektif kerja ekonomis.

e. Dewan Penelitian Pengupahan Nasional memberikan definisi upah sebagai berikut: Upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang, dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Dari definisi-definisi di atas meskipun berbeda-beda artinya tetap jelas memiliki maksud yang sama, yaitu upah merupakan pengganti atas jasa yang telah diserahkan oleh pekerja kepada pihak lain atau majikan. Sedang wujud dari upah dapat bermacam-macam.

2. Berbagai Faktor yang Memengaruhi Tingkat Upah

Di antara berbagai faktor penting yang memengaruhi tinggi rendahnya tingkat upah adalah sebagai berikut.

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Meskipun hukum ekonomi tidak bisa ditetapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap memengaruhi. Untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka, upah cenderung tinggi. Sedangkan, untuk jabatan-jabatan yang mempunyai "penawaran" yang melimpah upah cenderung turun.

b. Organisasi Buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta lemah kuatnya organisasi buruh akan turut memengaruhi terbentuknya tingkat upah. Adanya serikat buruh yang kuat, yang berarti posisi *bargaining* karyawan juga kuat, akan menaikkan tingkat upah. Demikian pula sebaliknya.

c. Kemampuan untuk Membayar

Meskipun mungkin serikat buruh menuntut upah yang tinggi, tetapi akhirnya realisasi pemberian upah akan tergantung pada kemampuan membayar dari perusahaan. Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya upah akan

mengakibatkan naiknya biaya produksi, dan akhirnya akan mengurangi keuntungan. Kalau kenaikan biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan.

d. Produktivitas

Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan, seharusnya semakin besar pula upah yang akan dia terima. Prestasi ini biasa dinyatakan sebagai produktivitas. Hanya yang menjadi masalah adalah nampaknya belum ada kesepakatan dalam menghitung produktivitas.

e. Biaya Hidup

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah biaya hidup. Di kota-kota besar, di mana biaya hidup tinggi, upah juga cenderung tinggi. Bagaimanapun nampaknya biaya hidup merupakan "batas penerimaan upah" dari para karyawan.

f. Pemerintah

Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga memengaruhi tinggi rendahnya upah. Peraturan tentang upah minimal merupakan batas bawah dari tingkat upah yang akan dibayarkan.

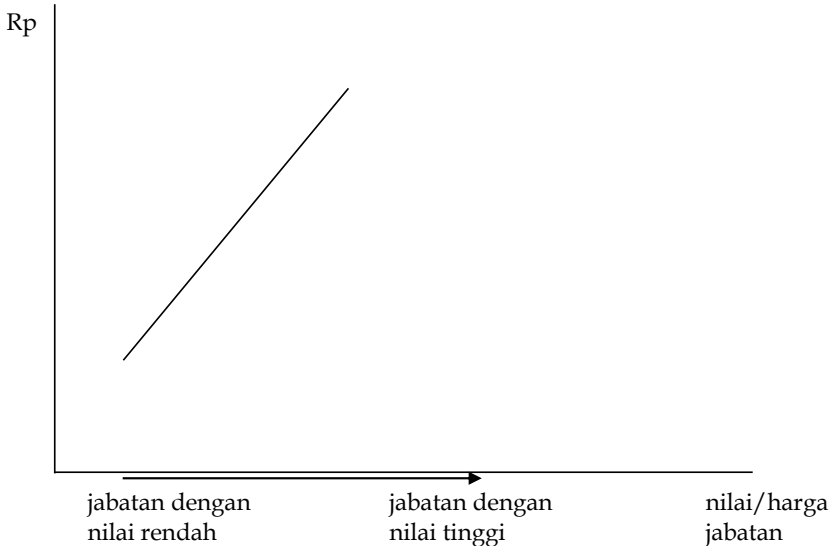
3. Keadilan dan Kelayakan dalam Pengupahan

Di dalam pemberian kompensasi kita perlu juga memperhatikan prinsip keadilan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Karena

itulah pertama yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan oleh suatu jabatan, *input* dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima.

Rasa keadilan ini sangat diperhatikan oleh para karyawan. Mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang, tetapi juga membandingkan dengan penghasilan rekan yang lain. Kalau A dan B sama-sama memperoleh upah Rp30.000 per bulan, tetapi A merasa bahwa bebannya lebih berat dari B, ia tentu akan merasa tidak adil mengenai upah yang dia terima.

Keadilan di dalam pengupahan bisa digambarkan dalam gambar berikut ini.



Gambar 4.1
***Internal Consistency* dalam Pengupahan**

Dalam Gambar 4.1 tampak bahwa semakin tinggi nilai suatu

jabatan, semakin tinggi pula upah gaji yang diterima. Keadilan di dalam pengupahan ini sering disebut sebagai konsistensi internal (*internal consistency*).

Selain masalah keadilan, dalam pengupahan perlu diperhatikan pula unsur kelayakan. Kelayakan ini bisa dibandingkan dengan pengupahan pada perusahaan-perusahaan lain, atau bisa juga dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimal atau juga dengan menggunakan kebutuhan pokok minimal.

Pembandingan upah pemakaian dengan upah di perusahaan-perusahaan lain dimaksudkan untuk menjaga *external consistency*. Apabila upah dalam perusahaan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka ini bisa mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja.

Cara untuk menyusun struktur upah yang baik, yang bisa memenuhi persyaratan *internal* dan *external consistency* adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan.

4. Beberapa Gatra (Aspek) Evaluasi Jabatan

Guna memberikan gambaran yang lebih luas tentang evaluasi jabatan, di sini akan dijelaskan sedikit tentang beberapa aspeknya, khususnya meliputi pengertian evaluasi jabatan, faktor-faktor yang mendorong orang mau menerapkan metode tersebut, dan juga faktor-faktor yang menghambat dalam penerapannya.

a. Arti Evaluasi Jabatan

Banyak definisi sudah dibuat oleh para ahli mengenai evaluasi jabatan. Definisi yang paling sederhana dan biasa kita jumpai dalam pergaulan sehari-hari adalah: suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan yang lain yang ada dalam suatu organisasi.

Sedangkan, definisi lainnya adalah sebagai berikut.

1) Evaluasi jabatan ialah suatu proses analisis dan penilaian jabatan tertentu untuk menentukan tingkat harga/balas jasa yang wajar, dengan mana struktur upah yang adil akan disusun.
2) Evaluasi jabatan adalah suatu metode yang digunakan untuk menyusun tingkatan-tingkatan (*rank*) jabatan secara keseluruhan guna dijadikan dasar penentuan upah.
3) Evaluasi jabatan adalah penilaian jabatan guna menentukan jabatan tertentu dalam suatu hierarki jabatan.
4) Tujuan utama suatu sistem evaluasi jabatan adalah menentukan nilai relatif dari jabatan-jabatan yang ada dalam suatu organisasi, dengan cara yang logis dan disepakati bersama.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas terlihat bahwa yang dimaksud dengan evaluasi jabatan ialah penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun *ranking* di dalam penentuan upah.

b. Faktor-Faktor yang Mendorong Penerapan Metode Evaluasi Jabatan

Di dalam masyarakat sudah dikenal adanya beberapa landasan atau dasar penentuan besarnya upah sebagai imbalan atau jasa-jasa yang telah diberikan oleh buruh/karyawan kepada pihak majikan. Namun, hingga saat ini orang masih sibuk mencari dan menemukan metode-metode baru dalam menentukan pengupahan, dengan alasan bahwa metode-metode yang sudah ada itu belum memenuhi syarat pengupahan seperti yang diinginkan oleh berbagai pihak yang tersangkut dalam persoalan pengupahan. Dengan kata lain, dasar-dasar pengupahan yang ada, seperti upah per waktu,

upah per potong dan kombinasinya, masih memiliki berbagai kelemahan yang tidak dikehendaki oleh cita-cita/pandangan hidup suatu bangsa.

Para ahli akhirnya menemukan suatu metode atau dasar pengupahan yang disebut "evaluasi jabatan", yang dianggap paling cocok dalam arti memenuhi berbagai persyaratan pengupahan yang dikehendaki oleh berbagai pihak pada saat ini. Metode ini menjadi semakin terkenal akibat digunakannya teknologi produksi yang modern, di mana tenaga manusia tidak dapat disamakan dengan mesin dan menuntut hak-hak asasinya dilindungi. Karyawan/buruh (yang memahami metode ini) merasa bahwa metode ini mampu menjamin adanya konsistensi internal dan eksternal sehingga menjamin ketenangan kerjanya, serta membantu meningkatkan semangat (*morale*) kerja buruh.

Bagi majikan, penggunaan evaluasi jabatan akan menghilangkan atau paling tidak mengurangi keluh kesah karyawan, khususnya yang berkenaan dengan sistem pengupahannya. Dengan demikian, berarti memperbaiki hubungan dengan pihak buruh atau memperbaiki *labour management relations*, dan juga menyederhanakan sistem administrasi pengupahannya. Informasi yang terkumpul dalam proses analisis dan penyusunan deskripsi jabatan dapat digunakan untuk memperbaiki sistem seleksi, latihan (*training*), pemindahan (transfer), promosi, dan tindakan-tindakan kepersonaliaan yang lain. Ini berarti juga akan menghemat biaya untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut tadi.

Bagi pemerintah, penggunaan sistem pengupahan dengan evaluasi jabatan secara meluas berarti akan mempercepat jalannya pembangunan. Hal ini karena tidak memungkinkan terkumpulnya tenaga ahli pada satu sektor saja, melainkan

tenaga-tenaga ahli akan meluas ke semua sektor. Ini berarti juga penyebaran dan kenaikan penghasilan lebih merata bagi anggota masyarakat. Demikianlah sebagian kegunaan dan kebaikan sistem evaluasi jabatan tersebut sehingga tidak mengherankan apabila sistem ini cepat sekali diterima oleh kalangan luas sebagai dasar penentuan pengupahan. Adapun sebagian perusahaan-perusahaan di Indonesia yang telah merintis penerapan sistem evaluasi jabatan ialah: perusahaan-perusahaan semen Indonesia seperti Gresik, Tonasa Proyek Brantas; PN Industri Sandang; Percetakan Kanisius Yogyakarta.

c. Beberapa Faktor yang Menghambat Penerapan Evaluasi Jabatan

Di Indonesia, penerapan sistem evaluasi jabatan ini masih belum selancar di negara-negara lain. Menurut pengamatan penulis, hambatan yang dijumpai dalam penerapan evaluasi jabatan di berbagai perusahaan di Indonesia ialah pertama, terbentur pada biaya. Hal ini karena sebelum kita menerapkan metode tersebut, perlu disusun lebih dahulu spesifikasi jabatan melalui penyusunan deskripsi jabatan dan analisis jabatan. Untuk menyusun itu semua diperlukan penelitian yang baik mengingat spesifikasi-spesifikasi jabatan yang ada pada saat ini di berbagai perusahaan tidak ditentukan berdasarkan suatu penelitian yang mendalam. Selain soal biaya, bagi perusahaan-perusahaan yang bersangkutan, kadang-kadang dijumpai juga kesulitan karena tidak ada/tidak memiliki tenaga ahli.

Bagi perusahaan-perusahaan yang mampu, biasanya dalam menerapkan evaluasi jabatan ini bekerja sama dengan lembaga-lembaga konsultan yang ada di luar perusahaan. Dalam kerja sama ini, perlu dijalin kontak yang amat baik antara pihak perusahaan dengan pihak konsultan, juga antara pihak petugas konsultan dengan semua karyawan perusahaan

yang bersangkutan. Kalau tidak, dalam pelaksanaan penelitian sering timbul persoalan-persoalan kebiasaan, artinya sering hasil-hasil keputusan penelitian tersebut menyimpang (bias). Kalau hal ini terjadi, biasanya penerapan sistem evaluasi jabatan ini justru akan menimbulkan sumber ketidakterangan pihak buruh di perusahaan tersebut. Dan ini justru tidak dikehendaki oleh semua pihak.

Dalam penerapan evaluasi jabatan, kecuali faktor biaya dan unsur bias di dalam penelitian, kiranya kesadaran seluruh karyawan untuk memahami apa dan tujuan evaluasi jabatan juga sangat menentukan kelancaran penerapan sistem tersebut. Justru pada unsur inilah ada letak kesulitan yang sering dialami oleh perusahaan-perusahaan yang ingin menerapkan evalusai jabatan di perusahaannya. Hal ini bisa dipahami mengingat faktor pendidikan karyawan/buruh di perusahaan-perusahaan di Indonesia yang menyebabkan mereka ini susah untuk diberikan pengertian-pengertian yang baru, meskipun hal itu akan menguntungkan bagi dirinya. Namun, mengingat keuntungan-keuntungan/faedah penerapan evaluasi jabatan tersebut di atas, banyak perusahaan-perusahaan untuk mengurangi ataupun menghilangkan faktor-faktor penghambat di atas dengan berbagai usaha.

d. Syarat-Syarat untuk Dilaksanakannya Evaluasi Jabatan

Untuk dapat diselenggarakannya suatu penelitian jabatan dalam suatu perusahaan atau suatu organisasi usaha, maka perlu dipenuhi syarat-syarat sebagai berikut.

1) Perusahaan harus mengadakan suatu analisis jabatan yang baik untuk menentukan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatannya. Maksud analisis jabatan di sini ialah suatu proses mempelajari dan mengumpulkan data tentang suatu operasi dan tanggung jawab suatu

jabatan tertentu.

Dalam analisis jabatan perlu diketahui tentang berbagai hal, yaitu:

a) apa yang dikerjakan karyawan pada jabatan tersebut;
b) wewenang dan tanggung jawab;
c) alat-alat yang digunakan;
d) kondisi pekerjaan dan bahaya-bahaya yang dihadapi;
e) latihan dan pendidikan yang dibutuhkan;
f) besarnya upah, lama jam kerja, kemungkinan promosi, dan lain-lain.

Cara pengumpulan data untuk menganalisis jabatan ini dapat dilaksanakan dengan:

a) daftar pernyataan (*questionnaires*);
b) catatan harian tentang waktu mulai dan berakhirnya suatu pekerjaan (*logs*);
c) pengamatan (observasi);
d) wawancara (*interview*).

Sedangkan informasi yang perlu dikumpulkan berkisar pada persoalan-persoalan:

a) apa yang dikerjakan;
b) bagaimana ia mengerjakan;
c) mengapa mengerjakan pekerjaan itu;
d) keahlian apa yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Hasil dari analisis jabatan ini biasa disebut deskripsi jabatan, yaitu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu yang didasarkan pada kenyataan-kenyataannya.

Isi deskripsi jabatan ini ialah:

a) identifikasi jabatan;
b) ringkasan jabatan;
c) tugas-tugas yang harus dikerjakan;
d) pengawasan yang diberikan dan yang diterima;
e) hubungan dengan jabatan-jabatan yang lain;
f) mesin, alat, dan bahan-bahan yang digunakan;
g) kondisi kerja;
h) penjelasan untuk istilah-istilah yang kurang biasa dipakai sehari-hari;
i) keterangan-keterangan tambahan yang diperlukan.

Dari deskripsi jabatan yang ada, bisa disusun spesifikasi jabatannya, yaitu suatu catatan tentang kualitas yang diperlukan oleh seorang personal untuk memangku suatu jabatan tertentu.

Isi dari suatu spesifikasi jabatan adalah sebagai berikut.

a) Identifikasi jabatan:
    i. nama jabatan;
    ii. kode jabatan;
    iii. bagian/departemennya.
b) Ringkasan jabatan
c) Syarat-syarat kerja, antara lain berupa:
    i. pendidikan yang diperlukan untuk memangku jabatan tertentu;
    ii. jenis pengalaman yang diperlukan;
    iii. tingkat inisiatif;
    iv. usaha fisik yang diperlukan;
    v. usaha mental yang diperlukan;
    vi. tanggung jawab terhadap berbagai hal yang berhubungan dengan jabatan tersebut;

vii. kondisi kerjanya;
viii. risiko kerjanya;
ix. umur yang cocok untuk memangku jabatan tersebut;
x. jenis kelamin yang cocok;
xi. tinggi dan berat badan yang diperlukan;
xii. lain-lain syarat yang dipandang perlu dan relevan dengan jabatan.

d) Setelah diketahui spesifikasi jabatan ini, maka perlu diadakan penggolongan jabatan, misalnya jabatan-jabatan yang ada di kantor dan jabatan-jabatan yang ada di pabrik. Kedua jabatan ini perlu dibedakan karena keduanya memiliki unsur-unsur dan syarat-syarat jabatan yang berbeda.

e) Sebelum dimulainya suatu penilaian jabatan perlu terlebih dahulu diadakan penyebaran ide sehingga semua karyawan betul-betul memahami dan memaklumi akan evaluasi jabatan tersebut. Dengan demikian, diharapkan para karyawan dapat memberikan bantuan dalam pelaksanaan penilaian dan mau menerima dan mentaati hasil penilaian tersebut.

5. Metode-Metode Evaluasi Jabatan

Pada dasarnya, ada 4 macam metode evaluasi jabatan. Namun, di dalam praktik banyak istilah digunakan untuk keempat metode tersebut. Keempat tipe utama tersebut ialah:

a. *the ranking method*, sering juga disebut *the simple ranking method*;
b. *the grade of classification method* atau *job grading*;
c. *the factor comparison method*; da
d. *the point rating method* atau *the point system*.

Metode 1 dan 2 biasa dinamakan metode yang tidak analitis atau tidak kuantitatif. Sedang metode nomor 3 dan 4 biasanya disebut dengan metode analitis atau metode kuantitatif. Istilah kuantitatif dan tidak kuantitatif biasa dipakai di Amerika Serikat, sedangkan istilah analitis dan tidak analitis banyak digunakan di luar Amerika Serikat, seperti di negara-negara Eropa Barat misalnya.

a. *The Ranking Method* atau *The Simple Ranking Method*

1) Penjelasan

Sistem ini merupakan sistem yang paling sederhana dan banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan kecil (di luar negeri) yang memiliki proses produksi dan proses administrasi yang sederhana. Adapun proses evaluasinya adalah sebagai berikut:

a) Spesifikasi jabatan yang ada dipisah-pisahkan, mana yang berada di tingkat atas dan mana yang berada di tingkat bawah atau mana yang paling sukar dan mana yang paling mudah.

b) Jabatan-jabatan tersebut kemudian dibandingkan satu dengan yang lain dan dinilai oleh suatu *team* (komite) guna menentukan hasil perbandingan tersebut.

c) Dari hasil perbandingan tersebut kemudian disusunlah suatu urut-urutan jabatan (*ranking*) guna menentukan besarnya upah untuk masing-masing jabatan tersebut.

2) Kebaikan dan Keburukan

Metode ini sangat sederhana sehingga amat baik untuk perusahaan-perusahaan kecil karena metode ini amat murah biayanya. Keburukan/kelemahan metode ini ialah karena jabatan-jabatan yang ada dibandingkan

begitu saja tanpa adanya standar-standar tertentu sehingga dapat dipastikan bahwa hasilnya menjadi kurang teliti. Hal ini dapat menimbulkan kegelisahan-kegelisahan bagi para buruh/karyawan.

3) Contoh Penerapan

Dalam suatu departeman memiliki 4 jabatan, yaitu: jabatan A, B, C, D. Spesifikasi jabatan untuk A, B, C, D ini saling dibandingkan satu sama lain. Jadi, perbandingannya ialah:

A : B B : C

A : C B : D

A : D C : D

Jumlah perbandingan dapat diketahui dengan rumus:

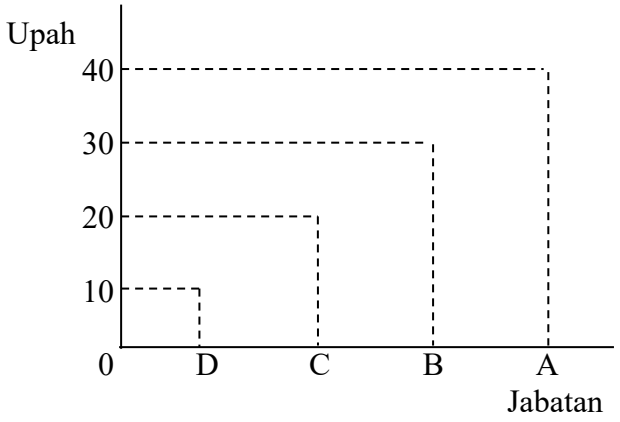
$$\frac{N(N-)}{2}$$

N= jumlah jabatan yang ada

Dari hasil perbandingan ini disusunlah suatu *ranking*, hasilnya misalnya sebagai berikut:

Ranking	Jabatan
1	A
2	B
3	C
4	D

Dengan suatu survei upah dapatlah disusun struktur upahnya.



b. The Grade of Classification Method* atau *Job Grading

1) Penjelasan

Metode ini merupakan perbaikan dari metode *Ranking*, yaitu dengan menyusun suatu kelompok jabatan yang akan digunakan sebagai standar pengukur untuk jabatan-jabatan yang akan dinilai. Proses evaluasinya berjalan sebagai berikut: pertama-tama disusun suatu kelas-kelas jabatan dengan deskripsi jabatan yang bersifat umum. Setelah itu, jabatan-jabatan yang akan dinilai, dibandingkan deskripsi jabatannya dengan deskripsi-deskripsi jabatan dalam kelas jabatan. Dengan demikian, dapat diketahui suatu jabatan itu masuk kelas jabatan yang mana dan dapat ditentukan tingkat upahnya.

2) Kebaikan dan Keburukan

Metode ini masih merupakan metode yang sederhana, murah, dan mudah diterapkan. Untuk perusahaan yang masih kecil dan memiliki pekerjaan yang masih sederhana, metode ini akan memberikan hasil yang lebih memuaskan daripada metode *ranking* sederhana. Keburukan metode ini ialah karena sifatnya yang sederhana, metode ini tidak efektif untuk diterapkan pada perusahaan yang besar dan

memiliki pekerjaan yang kompleks.

3) Contoh Penerapan

Pertama-tama disusun kelas-kelas jabatan, beserta deskripsi jabatannya atau spesifikasi jabatannya. Contoh kelas jabatan beserta deskripsi jabatannya adalah sebagai berikut:

Kelas Jabatan	Spesifikasi Jabatan			
	Kecerdasan	Pengalaman	Pendidikan	Tanggung Jawab
Pimpinan atas	Cerdas	Berpengalaman	Tinggi	Besar/ langsung
Pimpinan me-nengah	Agak cerdas	Sedikit ber-pengalaman	Menengah	Sedang/ tidak langsung
Pimpinan bawah	Kurang cerdas	Kurang ber-pengalaman	Bawah/ dasar	Ringan/ Lapor

Sesudah disusun kelas-kelas jabatan beserta deskripsi atau spesifikasi jabatannya, maka penentuan kelas jabatan dapat dimulai yaitu dengan membacakan deskripsi/ spesifikasinya, kemudian dicocokkan masuk kelas jabatan yang mana.

Contoh:

Jabatan: mandor di pabrik

Spesifikasi:

Kecerdasan: kurang

Pengalaman: 1 tahun

Pendidikan: SD/SLP

Tanggung jawab: melaporkan setiap kejadian kepada atasannya.

Dengan membaca spesifikasi tersebut, dapatlah

diketahui bahwa jabatan mandor tersebut masuk dalam kelas pimpinan bawah sehingga jabatan mandor memperoleh upah setingkat dengan pimpinan bawah.

c. *The Factor Comparison Method*

1) Penjelasan

Metode ini lebih kompleks daripada dua metode yang telah dijelaskan sebelumnya. Namun, dalam praktiknya metode ini kurang disukai karena tidak teliti pada sistem *point*-nya. Proses penerapan sistem ini adalah sebagai berikut.

a) Memilih dan memberikan penjelasan terhadap faktor-faktor jabatan yang akan dinilai. Misalnya: jabatan dibagi ke dalam faktor jabatan seperti di bawah ini:

Faktor-faktor Jabatan	Subfaktor Jabatan
KETERAMPILAN	1. Pendidikan 2. Inisiatif 3. Pengalaman
USAHA	4. Usaha fisik 5. Usaha mental
TANGGUNG JAWAB	6. Tanggung jawab terhadap pekerjaan 7. Terhadap mesin 8. Terhadap uang 9. Terhadap bahan
KONDISI KERJA	10. Lingkungan kerja 11. Risiko kerja

b) Sesudah faktor atau subfaktor ditentukan, lalu diadakan pemilihan jabatan-jabatan kunci. Jabatan yang akan dijadikan jabatan kunci hendaknya memenuhi syarat-syarat:

- memiliki deskripsi yang cukup jelas;
- merupakan jabatan yang dipandang penting;
- memiliki faktor jabatan yang dipandang cukup luas;
- jabatan yang dipilih hendaknya mencakup jabatan-jabatan pada tingkatan gaji yang terendah sampai yang tertinggi.

Pada umumnya jabatan kunci yang dipilih berkisar antara 15–100 jabatan untuk tiap perusahaan.

c) Apabila jabatan-jabatan kunci sudah terpilih, maka diadakanlah penilaian atas faktor-faktor jabatannya, (atas sub-sub-faktor jabatannya). Hal ini dilakukan oleh suatu tim/komite/panitia.

Suatu contoh hasil penilaian:

Jabatan kunci	Keterampilan	Usaha	Tanggung Jawab	Kondisi Kerja
Juru *layout*	1	3	1	3
Zetter	2	2	2	2
Operator cetak	3	1	3	1

d) Setelah *ranking* jabatan kunci atas faktor-faktor tersusun, seterusnya dapat disusun alokasi nilai uang untuk menentukan besarnya upah. Nilai uang untuk setiap faktor jabatan disusun dan disepakati bersama oleh komite. Contoh nilai uang untuk tiap faktor:

Nilai Faktor Jabatan (Rp) / *Ranking*		Keterampilan	Usaha	Tanggung Jawab	Kondisi Kerja
Rank	1	40	30	20	10

2	25	20	15	6
3	10	10	10	2

Dengan menggunakan tabel penilaian *ranking* di atas dapatlah disusun struktur upah untuk jabatan-jabatan kuncinya.

Contoh tabel pengupahan untuk jabatan-jabatan kunci

Jabatan Kunci	Total Upah	Keterampilan		Usaha		Tanggung Jawab		Kondisi Kerja	
	Rp	Rp	*Rank*	Rp	*Rank*	Rp	*Rank*	Rp	*Rank*
Juru *layout*	72	40	1	10	3	20	1	2	3
Zetter	66	25	2	20	2	15	2	6	2
Operator cetak	60	10	3	30	1	10	3	10	1

e) Jika tabel *ranking* dan nilai rupiah untuk jabatan-jabatan kunci sudah tersusun, maka diadakan penilaian terhadap jabatan-jabatan lain dengan cara membandingkan faktor-faktor jabatannya dengan faktor-faktor jabatan kunci.
Contoh: menilai jabatan tukang bungkus.

Faktor-faktor jabatan tukang bungkus ini dicari persamaannya pada faktor-faktor jabatan kunci, misalnya saja hasilnya tampak seperti tabel di bawah ini.

Faktor Jabatan Tukang Bungkus	Faktor Jabatan-jabatan Kunci
Keterampilan	Sama dengan operator cetak
Usaha	Sama dengan *Zetter*
Tanggung jawab	Sama dengan operator cetak

Kondisi kerja	Sama dengan juru *layout*

Dengan demikian, *ranking* dan nilai rupiah untuk faktor-faktor jabatan tukang bungkus akan tampak sebagai berikut:

Tukang bungkus:

Faktor Jabatan	*Ranking*	Nilai Rupiah
Keterampilan	3	Rp10
Usaha	2	Rp20
Tanggung jawab	3	Rp10
Kondisi kerja	3	Rp2
Total upah		Rp42

Dengan cara tersebut setiap jabatan yang ada dalam perusahaan dapat dinilai dan ditentukan berapa besarnya upah untuk masing-masing jabatan tersebut.

2) Kebaikan dan Keburukan

Dibandingkan dengan metode *ranking* sederhana dan *job grading*, metode ini lebih sistematis dalam membandingkan jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan. Bagi karyawan, metode ini lebih mudah dipahami dan mempunyai perhitungan-perhitungan lebih teliti. Sedangkan, kelemahan metode ini ialah penilaiannya masih kasar dan tidak langsung.

d. *The Point Rating Method* atau *The Point System*

1) Penjelasan

Metode ini paling banyak dipakai dalam praktik. Hal ini disebabkan oleh sifat-sifat dari metode ini yang dianggap lebih teliti dalam menentukan nilai suatu

jabatan. Secara singkat, evaluasi jabatan dengan metode ini prosesnya adalah sebagai berikut:

a) memilih dan menentukan faktor-faktor jabatan yang akan dinilai;
b) menentukan *degree* (tingkat-tingkat) dari bobot tiap faktor jabatan dan definisinya;
c) menentukan nilai *point* untuk setiap tingkat dari setiap faktor sehingga dapat dihitung berapa jumlah *point* untuk suatu jabatan tertentu.

2) Penerapan

a) Menentukan Faktor-faktor Jabatan yang Akan Dinilai

Faktor jabatan ialah suatu kebutuhan khusus pemegang jabatan yang diperlukan untuk dapat memberikan sumbangan-sumbangannya pada penyelesaian pekerjaan. Dengan kata lain, faktor jabatan adalah nilai-nilai yang dibayar pengusaha kepada buruh. Pada umumnya, faktor-faktor jabatan ini dibedakan menjadi (empat) faktor dan dibagi ke dalam 11 (sebelas) subfaktor.

Faktor-faktor dan sub-subfaktor tersebut ialah sebagai berikut.

(1) Faktor keterampilan (*skill*), dengan subfaktornya:
   (a) pendidikan;
   (b) pengalaman;
   (c) inisiatif.
(2) Faktor usaha, dengan subfaktornya:
   (a) usaha fisik;
   (b) usaha mental.
(3) Faktor tanggung jawab, dengan subfaktornya:

(a) tanggung jawab peralatan/proses;
(b) tanggung jawab bahan/produk;
(c) tanggung jawab keamanan orang lain;
(d) tanggung jawab pekerjaan orang lain.

(4) Faktor kondisi, dengan subfaktornya:
(a) kondisi kerja;
(b) risiko kerja.

b) Menentukan *degree* (tingkatan) faktor-faktor beserta definisinya

Degree dan definisi untuk faktor dan subfaktor perlu dibuat guna dijadikan standar pengukur bagi jabatan-jabatan yang akan dinilai.

Contoh *degree* dan definisi faktor-faktor jabatan.

Faktor + Subfaktor	*Degree* dan Definisi		
Keterampilan	3	2	1
Pendidikan	Tinggi	Menengah	Rendah
Pengalaman	5 thn. ke atas	3 thn. 5 thn.	0 – 2 thn.
Inisiatif	inisiatif sendiri	inisiatif bersama	Rutin
Usaha			
Fisik	Berat	Sedang	Ringan
Mental	Berat	Sedang	Ringan
Tanggung jawab			
Peralatan/proses	Besar	Sedang	Kecil
Bahan/produk	Besar	Sedang	Kecil
Keamanan orang lain	Besar	Sedang	Kecil
Pekerjaan orang lain	Besar	Sedang	Kecil

Kondisi			
Kondisi kerja	Tidak menyenangkan	Cukup	Menyenangkan
Risiko	Besar	Sedang	Kecil

c) Menentukan nilai *point* untuk menilai suatu jabatan

Point (nilai) dari sub-subfaktor jabatan perlu diberikan sebagai dasar menentukan jumlah *point* untuk semua jabatan. Contoh *point* dari masing-masing *degree* adalah sebagai berikut.

Faktor dan Sub-faktor	*Point* untuk Masing-masing *Degree*			
	3	2	1	Total point
Keterampilan				105
Pendidikan	30	20	10	
Pengalaman	45	30	15	
Inisiatif	30	20	10	
Usaha				45
Fisik	30	20	10	
Mental	15	10	5	

Faktor dan Sub-faktor	*Point* untuk Masing-masing *Degree*			
	3	2	1	Total *Point*
Tanggung jawab				60
Alat/proses	15	10	5	
Bahan/produk	15	10	5	
Keamanan orang lain				
Kerja orang lain	15	10	5	
	15	10	5	

Kondisi				45
Kondisi kerja	30	20	10	
Risiko	15	10	5	

Apabila *point* untuk masing-masing *degree* faktor-faktor jabatan sudah tersusun, maka penilaian terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi dapat dimulai. Spesifikasi jabatan untuk masing-masing jabatan yang akan dinilai (bisa jabatan kunci maupun seluruh jabatan), dibaca, dan dicocokkan masuk *degree* yang mana. Dengan cara ini akan dapat diperoleh total *point* untuk setiap jabatan yang ada. Kalau total *point* sudah diperoleh, maka tingkatan menerjemahkan *point-point* tersebut ke dalam *term* moneter dengan menentukan berapa rupiah harga untuk tiap-tiap *point*. Nilai rupiah untuk setiap *point* ini dapat diperoleh dengan mengadakan survei upah maupun ditentukan berdasarkan anggaran yang tersedia. Struktur upahnya akan dapat segera dibentuk apabila total *point* untuk setiap jabatan telah diterjemahkan ke dalam uang (rupiah). Sebagai contoh penerapan, suatu jabatan mandor produksi memiliki spesifikasi jabatan sebagai berikut:

Spesifikasi	Definisi	*Ranking*	*Point*	Total *Point*
Keterampilan				55
- Pendidikan	STM	2	20	
- Pengalaman	2 thn.	1	15	
- Inisiatif	Bersama	2	20	

Spesifikasi	Definisi	*Ranking*	*Point*	Total *Point*
Usaha				20
- Fisik	Ringan	1	10	
- Mental	Sedang	2	10	
Tanggung jawab				25
- Peralatan/proses	Kecil	1	5	
- Bahan/produk	Kecil	1	5	
- Keamanan orang lain	Maka tak berarti	1	5	
- Pekerjaan orang lain	macet se-bagian	2	10	
Kondisi				25
- Kondisi kerja	Sedang			
- Risiko	Kecil	2	20	
		1	5	

Jadi, total *point* untuk jabatan mandor produksi ini adalah= 125. Apabila harga 1 *point*= Rp100 maka upah mandor tersebut= 125x100=12.500

3) Keuntungan dan Kelemahan

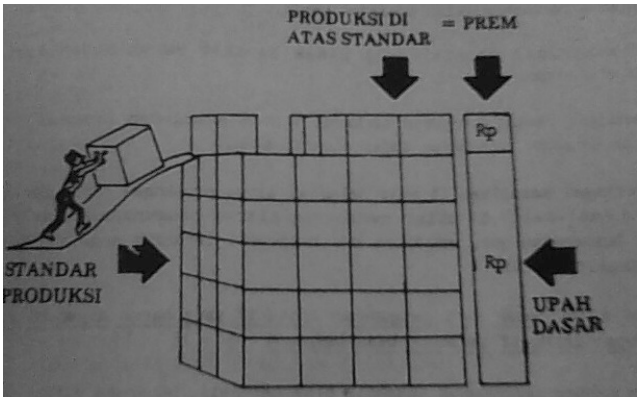
Metode ini lebih teliti dan lebih objektif dalam mengukur jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan/ organisasi, dibandingkan dengan metode-metode yang lain. Metode ini juga lebih luwes (*flexible*) dengan menggunakan *point* dan *degree* untuk sub-subfaktor yang ada, sebab dengan cara itu setiap jabatan dapat dinilai. Kelemahan metode ini ialah tidak mampu menghadapi perubahan-perubahan ekonomi yang dapat memengaruhi struktur pengupahannya.

D. Pengupahan Intensif

Uraian yang kita bicarakan di awal yaitu tentang evaluasi jabatan, adalah untuk menentukan upah/gaji dasar bagi suatu jabatan. Sedangkan, pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda. Jadi, dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yagn sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda pula. Gaji atau upah dasar mereka memang sama, tetapi karena prestasi yang berbeda, misalnya yang satu bekerja di atas standar produksi, maka ia akan menerima tambahan upah (bonus) karena prestasi kerjanya. Pelaksanaan sistem upah insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Dengan demikian, upah insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Keberhasilan motivasi ini haruslah kita ukur dari hasilnya. Benarkah dengan diberikannya tambahan upah untuk mereka yang berprestasi baik akan menaikkan produktivitas? Inilah yang harus selalu kita ukur untuk menilai keberhasilan program pengupahan insentif kita.

Secara sederhana, pelaksanaan sistem upah insentif ini bisa kita gambarkan dalam gambar berikut ini.



Beberapa Kesulitan dari Sistem Pengupahan Insentif

Meskipun ide dasar dari pembuatan upah insentif adalah baik, yaitu untuk meningkatkan *output* dan efisiensi, kita haruslah menyadari akan berbagai kesulitan yang timbul dari sistem pengupahan insentif. Di antara berbagai kesulitan itu adalah sebagai berikut:

1. Beberapa alat pengukur dari berbagai prestasi karyawan haruslah bisa dibuat secara tepat. Alat pengukur ini haruslah bisa diterima dan wajar.
2. Berbagai alat pengukur ini haruslah dihubungkan dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Data yang menyangkut berbagai prestasi haruslah dikumpulkan tiap hari, minggu atau bulan.
4. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif, dan antara kelompok yang menerima insentif dan yang tidak menerima insentif.
6. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
7. Kemungkinan oposisi dari pihak serikat buruh sudah harus diperkirakan.
8. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang kita lakukan juga harus sudah diperkirakan.

Dari berbagai kesulitan di atas jelaslah bahwa perusahaan harus berlaku "ekstra hati-hati" di dalam merancang sistem pengupahan insentif, dengan pembahasan yang mendalam dan hati-hati terhadap segala sesuatu yang mungkin timbul.

Beberapa sifat dasar dari pengupahan insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif tersebut bisa berhasil.

Agar sistem pengupahan insentif bisa berhasil, beberapa sifat dasar perlu diperhatikan. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pembayarannya hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
2. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan *output* dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

Sistem Upah Insentif

1. Sistem Upah Insentif untuk Karyawan Produksi (*Blue Collar Workers*)

Untuk karyawan produksi yang hasil produksinya mudah diukur, berbagai sistem pengupahan yang biasa digunakan adalah berdasarkan atas *piece rate* (unit yang dihasilkan) atau *time bonuses* (premi berdasarkan waktu).

Sistem pengupahan itu adalah sebagai berikut.

a. Piece rates
   1) *Straight piecework plan* (upah per potong proporsional)
   2) *Taylor piece work plan* (upah per potong *taylor*)
   3) *Group piecework plan* (upah per potong kelompok)

b. Time bonuses
   1) Premi didasarkan atas waktu yang dihemat
      a) *halsey plan;*
      b) 100 *percent time premium plan*;
      c) *bedaux plan*
   2) Premi didasarkan atas waktu pengerjaan

a) *rowan plan;*
b) *emerson plan.*

3) Premi didasarkan atas waktu standar
   a) *Gantt task* dan *bonus plan*

a. *Piece Rates*

1) Upah Per Potong Proporsional

Sistem ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini pekerjaan dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkan dikalikan tarif upah per potong berdasarkan atas penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya. Misalnya dalam keadaan normal para pekerja bisa menghasilkan 200 unit selama 8 jam. Ini dipakai sebagai standar untuk penentuan tarif. Jadi kalau upah yang umum per harinya adalah R500 maka tarif per potong/unitnya adalah Rp500 : 200= Rp2,50. Jadi, kalau ada seorang karyawan yang bisa menghasilkan 240 unit dalam 8 jam maka ia akan menerima= 240 x Rp2,50= Rp600,00. Namun, kalau ada seorang karyawan yang dalam satu hari kerja hanya bisa menghasilkan 180 unit, ia tetap menerima upah minimal yaitu Rp500. Cara semacam ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu berprestasi.

2) Upah Per Potong Taylor

Cara ini dikemukakan oleh Taylor, dengan mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja di atas dan di bawah *output* rata-rata. Mereka yang berhasil mencapai *output* rata-rata (standar) atau melebihinya akan menerima upah per potong yang lebih besar dari mereka yang bekerja di bawah rata-rata.

Misal:

Standar produksi= 200 unit selama 8 jam kerja. Untuk

mereka yang bisa mencapai standar atau melebihi akan menerima upah Rp2,50 per potong. Sedangkan, yang di bawah standar akan menerima hanya Rp2 per potong. Jadi, kalau A menghasilkan 240 unit, ia akan menerima 240 x Rp2,50= Rp600. Sedangkan, kalau B hanya menghasilkan 180 unit ia hanya akan menerima 180 x Rp2,00= Rp360.

Selisih yang besar ini dimaksudkan untuk memacu karyawan agar bisa bekerja minimal sesuai dengan standar.

3) Upah Per Potong Kelompok

Kadang-kadang, dalam mengerjakan suatu produk diperlukan kerja sama dari beberapa karyawan. Lalu, bagaimana cara menghitung upahnya? Cara pemecahannya adalah dengan menentukan suatu standar untuk kelompok. Mereka yang berada di atas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif per unit. Sedangkan, yang bekerja di bawah standar akan dibayar dengan jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya.

Misal:

Standar kelompok untuk 3 pekerja adalah 25 unit per jam, atau 200 unit per hari kerja (8 jam kerja).

Tarif per unit adalah Rp2,50

Tarif per jam utuk 3 jabatan adalah:

A= Rp31,25

B= Rp18,75

C= Rp12,50

Apabila kelompok menghasilkan 300 unit dalam satu hari kerja (8 jam), maka penerimaan keseluruhan untuk 3 orang tersebut adalah= 300 x Rp2,50= Rp750. Upah berdasarkan jam kerja untuk ke-3 pekerja tersebut adalah:

8 x Rp31,25 = Rp250
8 x Rp18,75 = 150
8 x Rp12,50 = 100
Rp500

Sekarang masalahnya adalah bagaimana membagi selisih antara Rp750 dan Rp500= Rp250 ini? Apabila kita membagi sama rata, maka tambahan premi yang diterima masing-masing karyawan adalah Rp250 : 3 Rp83,33.

Jadi, karyawan A akan menerima = Rp250 + Rp83,33
= Rp333,33
B akan menerima = Rp150 + Rp83,33
= Rp233,33
C akan menerima = Rp100 + Rp83,33
= Rp183,33

Cara lain adalah membagi premi ini berdasarkan imbangan nilai dari upah masing-masing jabatan. Cara ini akan tampak sebagai berikut:

A akan menerima premi =

B akan menerima premi =

C akan menerima premi =

Jadi, masing-masing akan menerima upah:

A = Rp250 + Rp125= Rp375

B = Rp150 + Rp75= Rp225

C = Rp100 + Rp50= Rp150

b. *Time Bonuses*

1) Berdasarkan Waktu yang Dihemat

Pada sistem ini terdapat tiga metode, yaitu *halsey plan, 100 percent premiun plan*, dan *bedaux plan*. Perbedaan dari ketiga metode ini hanyalah terletak pada persentase

premi yang diberikan.

Halsey Plan

Pada cara ini besarnya persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat. Alasannya adalah tidak adanya standar kerja yang tepat sekali.

Contoh:

Standar produksi per 8 jam kerja adalah 200 unit. Tarif per unit= Rp2,50 dan per jam kerja= Rp62,50. Jadi, per hari kerja= Rp500.

Jadi kalau A menghasilkan 300 unit dalam satu hari kerja, maka upahnya adalah:

Upah pokok = 8 (jam) x Rp62,50 = Rp500

Premi = 300 – 200 x 8 x 50% x Rp62,50 = Rp125

Upah yang diterima = Rp625

100 Percent Premium Plan

Pada cara ini presentase preminya adalah 100%. Sehingga, dari contoh di atas, upah yang diterima A adalah:

Upah pokok = = Rp500

Premi = 300 – 200 x 8 x 100% x Rp62,50 = Rp250

Upah yang diterima = Rp.750

Bedaux Plan

Pada cara ini premi yang diberikan adalah 75%. Jadi, dalam contoh di atas upah yang diterima A adalah:

Upah pokok = = Rp500,00

Premi = 300 – 200 x 75% x Rp62,50 = Rp187,50

Upah yang diterima = Rp687,50

2) Premi Didasarkan Atas Waktu Pengerjaan

Pada sistem ini terdapat dua *plan*, yaitu *rowan plan* dan *emerson plan*. Pada *emerson plan* perlu digunakan tabel efisiensi.

Rowan Plan

Upah pokok = = Rp500

Premi = $\frac{300 - 200}{300}$ x 8 x Rp62,50 = Rp167

Upah yang diterima = Rp667

Emerson Plan

Untuk sistem upah ini sebelumnya telah dibuat terlebih dulu suatu tabel indeks efisiensi.

Misalkan tabel indeks efisiensinya sebagai berikut:

Indeks efisiensi (%)	Premi (%)
Kurang dari 65	0
65 s.d. 70	2
71 s.d. 75	4
76 s.d. 80	6
81 s.d. 85	8
86 s.d. 90	10
91 s.d. 100	15
101 s.d. 110	20
111 s.d. 120	25
121 s.d. 130	30

131 s.d. 140 35

dan seterusnya

Jadi dalam contoh di atas, di mana indeks efisiensi adalah 133,3%= (300 – 200) x 100%, maka ia akan menerima upah:

Upah pokok = = Rp500

Premi = 35% x Rp500 = Rp175

Upah yang diterima = Rp675

3) Premi Diberikan Atas Dasar Waktu Standar *Gantt Task* dan *Bonus Plan*

Pada cara ini premi diberikan sebesar 20% dari waktu standar. Jadi, pada contoh di atas A akan menerima upah sebesar:

Upah pokok = 300 x Rp2,50 =Rp750

Premi = 20% x Rp750 =Rp150

Upah yang diterima =Rp900

Dari berbagai sistem upah insentif tersebut kita bisa melihat bahwa besarnya upah yang akan diterima oleh karyawan akan bebeda-beda, tergantung dari sistem pengupahannya. Hal yang penting di sini adalah bahwa sistem manapun yang akan kita pilih, hendaknya sistem tersebut mampu memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan *output* dan efisiensi. Hal lain yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa hendaknya sistem yang kita pilih itu cukup sederhana sehingga bisa dimengerti oleh para karyawan. Kita bisa saja membuat suatu sistem sendiri asalkan kita yakin bahwa sistem tersebut cukup baik.

2. Sistem Upah Insentif untuk Karyawan Bukan Produksi (*White Collar Worker*)

Apa yang kita bicarakan diatas adalah upah insentif untuk karyawan produksi (*blue collar worker*). Perusahaan hendaknya juga memberikan sistem upah insentif untuk bagian-bagian lain, di luar bagian produksi, untuk mencegah iri hati bagian lain. Hendaknya sistem upah insentif ini bisa meng-*cover* sebanyak mungkin karyawan yang ada. Di sini akan dibicarakan sistem upah insentif untuk *white collar worker*, yaitu untuk karyawan penjualan (*sales personnel*) dan tenaga pimpinan (*executive personnel*).

a. *Insentive* untuk Karyawan Penjualan

aju tidaknya suatu perusahaan tergantung antara lain dari kemampuan perusahaan untuk menjual hasil produksinya. Tidak cukup bagi perusahaan untuk sekadar menghasilkan barang tanpa mampu menjualnya. Kemampuan penjualan perusahaan antara lain ikut dipengaruhi oleh karyawan yang ada di bagian penjualan. Karyawan yang bersemangat, antusias di dalam menjalankan pekerjaannya, akan memengaruhi pula hasil pekerjaannya. Jadi, seorang karyawan penjualan yang antusias di dalam menjalankan pekerjaannya akan berpengaruh terhadap penjualan yang mungkin bisa direalisir. Usaha untuk menimbulkan semangat (*enthusiasm*) ini bisa ditempuh antara lain dengan memberikan insentif finansial.

b. Masalah yang Berhubungan dengan Insentif Penjualan

Pengembangan insentif finansial untuk para tenaga penjual (*salesman*) adalah cukup sulit karena prestasi mereka sering dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang di luar kekuasaan mereka. Kondisi ekonomi, keadaan musiman, persaingan, dan perubahan di dalam selera konsumen merupakan faktor-faktor di luar kekuasaan mereka, tetapi

memengaruhi penjualan yang bisa mereka realisir. Karenanya volume penjualan bukan merupakan suatu petunjuk yang akurat mengenai usaha yang dikeluarkan oleh para *salesman* dalam merealisasi penjualan. Dalam mengembangkan sistem pengupahan insentif untuk *salesman*, pihak manajemen perlu mempertimbangkan usaha yang telah dikeluarkan oleh para *salesman* tetapi tidak memberikan hasil penjualan yang langsung. Selain itu, perusahaan harus juga bisa menyusun struktur upah/gaji yang sedikit banyak memberikan stabilitas penghasilan bagi para *salesman*.

c. Jenis-Jenis Sistem Kompensasi

Pada umumnya, para *salesman* digaji dalam jumlah tertentu selama suatu periode waktu (misal bulanan), atau dibayar sesuai dengan hasil penjualannya, atau kombinasi dari kedua cara itu, yaitu ada gaji tetapnya dan ada gaji variabelnya (yang berupa komisi). Beberapa keberatan kalau perusahaan memberikan penggajian berdasarkan atas komisi langsung (*straight commission*), di mana penghasilan yang diterima para *salesman* semata-mata didasarkan atas penjualan yang bisa direalisir, adalah sebagai berikut.

1) Lebih menekankan pada volume penjualan daripada laba (kecuali kalau penghasilan dihubungkan dengan laba).
2) *Salesman* akan sangat tergantung pada perusahaan dan hanya sedikit mempunyai loyalitas kepada perusahaan.
3) Sukar untuk memberikan pekerjaan khusus terhadap para karyawan.
4) Pelayanan kepada konsumen sering diabaikan.
5) Penghasilan *salesman* sering meningkat sangat tinggi dalam periode makmur.

6) Penghasilan *salesman* cenderung berfluktuasi sesuai dengan tingkat kemakmuran usaha (*business prosperity*).
7) *Salesman* cenderung membebani konsumen dengan *inventory* dalam jumlah yang sangat banyak.

Sebaliknya, penggunaan sistem pengupahan kombinasi antara gaji tetap plus komisi memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut.

1) Jenis kompensasi insentif yang tetap, apabila dihubungkan dengan gaji dalam proporsi yang tepat, akan mempunyai keuntungan yang paling baik apabila dibandingkan dengan penggunaan penggajian tetap ataupun dengan penggunaan komisi saja.
2) Rencana pengupahan insentif dengan menggunakan gaji tetap plus komisi akan memberikan keluwesan dan karenanya akan lebih membantu memaksimalkan keuntungan perusahaan.
3) Sistem pengupahan tersebut dapat mengembangkan perbandingan antara biaya penjualan dan volume penjualan yang lebih baik.
4) Para *salesman* dapat dimotivasi untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan yang tertentu selain peningkatan volume penjualan.

Sebagaimana sistem pengupahan insentif lainnya, maka pada pengupahan insentif untuk *salesman* juga harus diperhatikan beberapa hal seperti: pengukuran prestasi yang tepat, organisasi yang mendukung dilaksanakannya sistem tersebut, dan lain-lain.

d. Insentif untuk Tenaga Pimpinan

Insentif untuk tenaga pimpinan haruslah dirancang untuk mendorong *enthusiasm*, loyalitas kepada perusahaan, dan

mampu mendorong pemanfaatan tenaga dan kemampuan mereka dalam perusahaan. Di antara berbagai tujuan khusus yang ingin dicapai adalah peningkatan keuntungan, penurunan biaya produksi, perbaikan kerjasama teman, dan merealisasi tingkat pertumbuhan perusahaan yang memuaskan. Insentif finansial untuk tenaga pimpinan di kemudian hari, untuk menjamin pertumbuhan perusahaan.

Jumlah yang biasa diberikan. Sebenarnya tidak ada suatu jumlah yang tepat untuk semua orang/perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Crystal, ia menyerahkan bahwa besarnya insentif adalah berkisar antara 50% s.d. 60% gaji bulanan.

e. Macam-Macam Bentuk Insentif

1) *Bonus Payment* (Pembayaran Premi)

Premi diberikan kepada para pimpinan setelah akhir tahun, ditambahkan pada gaji pokoknya. Pembayaran ini mungkin tunai, mungkin juga ditunda penyerahannya sampai pimpinan mencapai usia pensiun. Biasanya, premi diberikan setelah pimpinan/perusahaan bisa merealisasi suatu tujuan tertentu (misal mencapai target laba tertentu).

2) *Stock Options*

Stock option adalah hak untuk memberikan sejumlah saham pada harga tertentu pada suatu periode tertentu. Harga saham biasanya ditawarkan di bawah harga pasar. Selisih harga ini merupakan bonus (premi) yang diterima oleh pimpinan.

3) *Phantom Stock Plans*

Di bawah cara ini para pimpinan tidak benar-benar menerima saham, tetapi hanya dicatat dalam rekeningnya nilai saham perusahaan pada harga pasar. Setelah beberapa waktu tertentu, biasanya 3 s.d. 5 tahun para pimpinan akan

menerima/dibayarkan premi sebesar kenaikan nilai saham (sesuai kenaikan menurut harga pasar). Premi ini bisa dibayar tunai ataupun ditunda pembayarannya sampai dengan masa pensiun.

f. Upah Insentif untuk Seluruh Karyawan

Kadang-kadang, perusahaan selain membuat berbagai sistem upah insentif untuk kelompok-kelompok karyawan tertentu, juga membuat sistem pengupahan insentif yang berlaku untuk seluruh karyawan. Di antara berbagai sistem upah insentif ini adalah sebagai berikut.

1) *Stock ownership plan* (pemilikan saham bersama)

Pada cara ini para karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham perusahaan sehingga perusahaan akan menjadi maju pula di mata mereka (mereka ikut memiliki perusahaan). Dengan demikian, diharapkan bahwa mereka akan lebih antusias dalam bekerja karena mereka akan bisa menikmati pula keuntungan kalau dividen nanti dibagikan. Data dividen akan dipengaruhi pula oleh keuntungan yang diperoleh perusahaan.

2) *Profit sharing* (pembagian laba)

Cara kedua yang populer adalah *profit sharing*, di mana karyawan akan menerima bagian keuntungan dari keuntungan perusahaan. Premi, yang berupa bagian keuntungan, bisa dibayarkan tunai pada akhir tahun, atau bisa juga ditunda pembayarannya sampai karyawan pensiun. Hal yang menjadi masalah dalam cara ini adalah penentuan besarnya keuntungan yang akan dibagi, dan berapa besarnya bagian (*share*) dari para karyawan. Apakah karyawan akan menerima dalam jumlah yang sama, ataukah akan diberikan perlakuan yang berbeda-beda untuk kelompok-kelompok karyawan tertentu?

E. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
- Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

1. Mengapa pekerja cenderung untuk menerima besaran upah atau gaji yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga berdasarkan pengalaman ini, perusahaan cenderung memberikan upah atau gaji jauh di bawah upah minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah?
2. Sebutkan salah satu cerminan konsistensi internal dalam pengupahan atau penggajian!
3. Untuk menjamin "kelayakan" besarnya upah atau gaji yang diterimakan pada pekerja, mengapa perusahaan melakukan pembandingan dengan perusahaan lain?
4. Sebutkan salah satu evaluasi jabatan atau evaluasi pekerjaan!
5. Apakah dalam proses evaluasi jabatan/pekerjaan, suatu jabatan dibagi-bagi ke dalam faktor jabatan *skill*, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja?
6. Apakah maksud pemberian pengupahan insentif?
7. Sebutkan salah satu sifat dasar pengupahan insentif agar berhasil dalam pelaksanaan!
8. Apakah sistem upah insentif untuk karyawan produksi yang biasa digunakan?
9. Apakah tujuan pemilikan saham bersama yang dilakukan suatu perusahaan?
10. Apakah upah/gaji insentif untuk tenaga pimpinan diperlukan?

BAB V

ITEGRASI

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat memahami apa yang dimaksud dengan integrasi dan apa faedah integrasi. Dengan demikian, Anda dapat mengerti tindakan-tindakan pimpinan dalam usaha ke arah integrasi ini dan seandainya Anda menjadi karyawan, Anda akan dapat menempatkan diri Anda pada posisi yang benar.

Selain daripada itu, Anda diharapkan akan dapat memberikan motivasi yang tepat bagi para karyawan, bila Anda menjadi pimpinan; sebaliknya, jika Anda adalah seorang karyawan, Anda akan mampu bertindak sesuai dengan harapan-harapan pimpinan dalam pelaksanaan tugas-tugas. Sehingga, terjadilah proses integrasi yang lancar antara Anda dengan organisasi tempat Anda bekerja. Selain itu, bila Anda mampu menghayati kegiatan integrasi ini, maka Anda akan menjadi pimpinan atau karyawan yang kreatif penuh semangat untuk memajukan dan mengembangkan organisasi tempat Anda bekerja. Kondisi seperti inilah sebenarnya yang diperlukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia dewasa ini.

B. Pendahuluan

Fungsi kelima dari manajemen sumber daya manusia adalah fungsi integrasi. Maksud integrasi di sini adalah usaha untuk menyesuaikan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Kita tahu bahwa ada hubungan timbal balik antara para pekerja dengan organisasi tempat mereka bekerja. Apabila organisasi atau perusahaan berhasil mencapai keuntungan, berarti para pekerja akan memperoleh jaminan akan kelangsungan hidup perusahaan tempat mereka bekerja, dengan demikian para pekerja pun terjamin kelangsungan pendapatannya. Apabila pekerja tahu bahwa kelangsungan pendapatannya terjamin mereka akan merasa aman, dan hal ini akan mendorong mereka bekerja dengan penuh konsentrasi sehingga tingkat produktivitasnya akan naik. Kenaikan produktivitas pekerja berarti kenaikan produktivitas perusahaan. Kenaikan produktivitas perusahaan berarti akan ada kenaikan keuntungan. Demikian seterusnya sehingga terjadilah proses dorong mendorong antara perusahaan dan pekerjanya. Memperhatikan proses ini, maka sudah seharusnya perusahaan, dalam hal ini pimpinannya, bersedia untuk mendorong semangat kerja bawahannya; dan selain itu pimpinan perusahaan juga harus mampu memenuhi keinginan dan harapan-harapan para pekerja. Bila hal ini dapat dilaksanakan dengan lancar, maka sudah barang tentu para pekerja pun akan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan. Usaha-usaha inilah yang dimaksudkan dengan proses integrasi. Jadi, proses integrasi akan lebih banyak menyangkut aspek motivasi dan kepemimpinan dalam perusahaan. Oleh karena itu, dalam bab ini juga akan dibicarakan mengenai motivasi dan kepemimpinan, yaitu dua aspek pokok dalam proses integrasi ini.

C. Arti Kerja bagi Karyawan

Setelah kita memperoleh tenaga kerja, melatih mereka, dan kemudian memberikan pengupahan yang adil dan layak

kepada mereka, maka tampaklah tugas manajer personalia sudah selesai. Bukankah apabila para karyawan sudah diberi upah sudah seharusnya mereka senang? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tidak. Ternyata, tidak selalu seseorang yang sudah digaji dengan cukup tinggi, kemudian merasa puas dengan pekerjaannya. Banyak sekali faktor yang menyebabkan seseorang merasa puas bekerja pada suatu organisasi atau senang dengan jabatan yang sekarang dipegangnya. Karena itulah di dalam fungsi integrasi ini, kita berusaha agar karyawan tidak hanya mampu bekerja sama, tetapi juga harus mau melakukan kerja sama. Atau dalam pengertian lain kita harus bisa menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan tujuan perusahaan. Penyesuaian ini hanya bisa kita lakukan kalau kita bisa memahami sifat para karyawan. Apa yang menjadi dorongan bagi mereka untuk bekerja sebaik-baiknya, dan bagaimana kita bisa memotivasi para karyawan agar mau melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya pula? Inilah persoalan-persoalan yang harus dipecahkan di dalam fungsi integrasi ini. Dengan demikian, kita perlu memahami dulu tingkah laku manusia dan faktor-faktor yang memengaruhinya/mendorongnya.

Dalam bab ini, kita akan membahas: (1) apa yang memotivasi manusia, dan (2) apakah masing-masing orang mempunyai urut-urutan kepentingan yang berbeda-beda, dan seberapa stabilkah keinginan-keinginan mereka?

1. Pengaruh Revolusi Industri

Sesuai dengan perkembangan zaman, manusia mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Kalau kita kembali ke masa yang silam, kita mengetahui bahwa pembagian pekerjaan lebih dititikberatkan pada perbedaan jenis kelamin dan perbedaan usia. Setiap keluarga merupakan suatu unit koperasi yang bisa berdiri sendiri. Sang ayah mengerjakan sawah/ladang, ibu

memasak atau memintal dan menenun bahan pakaian, dan anak-anak diberi pekerjaan yang sederhana segera setelah mereka bisa berjalan. Secara ekonomi, mereka sudah bisa mencukupi kebutuhannya sendiri. Sang ayah adalah seorang "bos". Tidak ada yang memberitahukan kepadanya, atau menyuruhnya untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Apa yang menjadi motivasi baginya adalah kenyataan bahwa kalau ia malas, maka ia dan keluarganya akan menderita. Apabila panen telah berlangsung, maka ia bisa mengatakan, "Lihatlah apa yang telah aku hasilkan.". Ia, keluarganya, dan hidupnya terikat pada pekerjaan yang dilakukannya.

Bahkan pada saat inipun, kita bisa menjumpai orang-orang yang bekerja membantu membuat kereta kuda misalnya. Ia terlibat pembuatan benda itu mulai dari awal sampai akhir. Mulai dari masih berbentuk kayu, sampai dengan siap dalam wujud kereta kuda. Dan ia juga menyadari bahwa suatu ketika, kalau ia sudah mempunyai keterampilan ia akan bisa berdiri sendiri, menjadi "bos" sendiri. Hubungan antara ia dan atasannya sangat sederhana dan mudah.

Sekarang kita bandingkan dengan keadaan pada perusahaan-perusahaan besar pada saat ini, misalnya pada industri perakitan elektronika. Pada perusahaan semacam ini, sudah dilakukan spesialisasi pekerjaan yang sangat tajam. Seorang karyawan mungkin di dalam satu hari kerja, 8 jam per hari, tugasnya tidak lain hanya memasang sebuah sekrup atau mur saja. Ia bahkan mungkin tidak kenal dengan atasannya, selain atasan langsungnya. Jangan lagi dengan pimpinan perusahaan itu misalnya.

Jadi, di sini kita bisa mengetahui perbedaan hubungan kerja yang terjadi pada saat ini dan pada waktu-waktu yang lalu. Perusahaan-perusahaan besar, yang tumbuh dan berkembang sebagai akibat lanjutan Revolusi Industri membawa pengaruh

dan perubahan terhadap hubungan kerja yang ada pada tempat-tempat kerja. Revolusi Industri tidak hanya membawa perubahan teknologi, tetapi juga membawa perubahan besar di dalam hubungan manusia (*human relations*). Sebagaimana teknologi berkembang makin kompleks, maka manusia makin tergantung satu sama lain, dan masalah-masalah di dalam bekerja bersama menjadi makin rumit.

Perubahan-perubahan tersebut menyangkut masalah spesialisasi, kesempatan untuk maju, perkembangan untuk maju, perkembangan organisasi, dan selalu adanya perubahan (*constant change*).

Spesialisasi. Dalam contoh kita di depan, seorang pembuat kereta kuda ikut memproses kereta tadi mulai dari perencanaannya sampai dengan pelaksanaan hingga selesai. Namun, setelah revolusi industri maka semua pekerjaan menjadi makin terspesifikasi. Masing-masing orang hanya menjalankan suatu pekerjaan tertentu saja. Contoh klasik di dalam hal ini adalah pembuatan peniti. Penjelasan tentang pembuatan peniti, yang dikemukakan oleh Adam Smith dalam *The Wealth of Nations*, dilakukan sebagai berikut: Karyawan-karyawan ketiga memotongnya, karyawan keempat melengkungkannya, dan karyawan kelima menggerinda ujungnya untuk tempat memasang kepalanya.

Secara ekonomis, spesifikasi/spesialisasi telah membawa manfaat yang besar. Namun, spesialisasi juga membawa berbagai keburukan, seperti: kejemuan, hilangnya perasaan kepentingan individual, dan hilangnya kebanggaan kerja. Seberapa banyak kepuasan yang bisa dicapai oleh seorang karyawan apabila ia hanya melengkungkan kawat di dalam satu hari kerja?

Spesialisasi juga berkembang di dalam manajemen sendiri. Sebagai pengganti *single owner manager* yang mempunyai kekuasaan penuh di dalam pabrik, atau seorang mandor yang mempunyai

wewenang penuh di dalam departemennya, perusahaan sekarang mempunyai departemen-departemen staf seperti, departemen teknik, *scheduling* produksi, pembelian, dan personalia. Tidak seorang pun yang menjalankan pekerjaan kecuali bagian kecil dari keseluruhan pekerjaan.

Kesempatan untuk maju. Untuk menjalankan Revolusi Industri diperlukan mesin-mesin, dan mesin-mesin ini memerlukan uang. Seorang tukang hanya memerlukan sedikit peralatan tambahan untuk bisa menjadi "bos". Namun, untuk seorang karyawan di bagian perakitan mobil misalnya, tidaklah bisa berharap untuk menjadi seorang pemilik perusahaan mobil sebesar general motor. Pada masa ini, makin sulit bagi seorang penyapu untuk berharap menjadi seorang direktur utama. Dengan demikian, semakin berkembangnya teknologi dan bisnis, maka makin susahlah bagi seorang yang tidak berpendidikan cukup untuk bisa maju di dalam pekerjaannya. Para ahli sosiologi menyebut keadaan ini sebagai *blocked mobility*. Seorang karyawan tetap bisa maju di dalam pekerjaannya, tetapi apabila ia bukan seorang yang cukup berpendidikan maka pekerjaan yang mungkin dilakukannya juga terbatas.

Perkembangan organisasi. Revolusi Industri telah mengakibatkan organisasi perusahaan menjadi makin besar dan para pimpinan menjadi makin "jauh". Seorang pembantu/tukang bisa berbicara dengan bosnya pada setiap saat. Mereka setiap hari berjumpa pula. Namun, untuk karyawan yang bekerja di perusahaan peleburan bijih besi misalnya, mungkin seorang karyawan bagian pengecoran tidak pernah bertemu atau berbicara dengan kepala pabriknya. Apalagi dengan pimpinan perusahaan.

Pada bengkel-bengkel kecil, para pemilik bisa dengan mudah mengikuti dan mengawasi setiap fase produksinya. Namun, tidak untuk perusahaan-perusahaan besar seperti perusahaan semen,

petrokimia, dan lain sebagainya, mereka memerlukan ribuan *executives* untuk menjalankan dan mengawasi perusahaan.

Perubahan terus-menerus. Industri yang modern dibatasi oleh perubahan yang terus-menerus. Perubahan ini akan menimbulkan dua tipe masalah, yaitu:

a. makin berkurangnya pekerjaan rutin;
b. para pekerja sering menolak adanya perubahan.

Hal ini akan mengakibatkan makin kompleksnya masalah pemberian motivasi kepada para karyawan untuk melakukan kerja sama.

Secara singkat, Revolusi Industri telah berhasil menciptakan hidup yang lebih mudah, tetapi juga membawa biaya yang berupa berkurangnya kesenangan uang diperoleh dari bekerja. Setelah kita mempelajari akibat-akibat dari Revolusi Industri, maka pertanyaan berikutnya adalah apa yang menjadi motivasi manusia di dalam menjalankan pekerjaannya? Kebutuhan-kebutuhan apa yang ingin dipuaskan oleh para karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya?

Untuk menjawab pertanyaan ini kita harus mempelajari terlebih dulu apa yang menjadi kebutuhan manusia. Dengan mengetahui kebutuhannya barulah kita bisa memberikan alat yang bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Sering kali kita berpikir bahwa apabila seorang karyawan sudah kita beri gaji yang cukup, maka ia akan puas dengan pekerjaannya. Anggapan ini terlalu disederhanakan. Kita hanya menganggap ia sebagai *economic-man model*, seseorang yang sudah puas apabila kebutuhan ekonominya sudah terpenuhi. Anggapan semacam ini tentu saja tidak tepat. Berapa banyak orang yang mengeluh di dalam pekerjaannya meskipun mereka mendapat gaji ratusan ribu rupiah? Meskipun mereka sudah mendapatkan berbagai fasilitas, mereka masih tetap merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Berapa banyak

di antara para karyawan yang menjawab "puas" seandainya ditanya, "Puaskah saudara dengan pekerjaan saudara?". Untuk bisa menciptakan suasana yang memuaskan karyawan dalam menjalankan pekerjaan inilah yang menjadi tugas setiap manajer, dan merupakan masalah utama dalam fungsi integrasi ini.

Berbagai penulis, para ahli dalam psikologi organisasi, mengemukakan berbagai model untuk mempelajari tingkah laku manusia. Di antara penulis yang terkenal adalah Maslow dengan tingkatan kebutuhannya, dan Douglas Mc. Gregor dengan teori Y-nya.

Tingkatan kebutuhan yang diusulkan oleh Maslow mungkin merupakan model untuk mempelajari tingkah laku manusia yang paling banyak dianut. Maslow menyarankan urut-urutan kebutuhan dasar sebagai berikut:

a. kebutuhan psikologis dasar;
b. keselamatan dan keamanan;
c. cinta/kasih sayang;
d. penghargaan;
e. self actualization.

Kebutuhan psikologis merupakan kebutuhan yang paling dasar bagi setiap manusia. "Manusia hanyalah menginginkan roti apabila tidak terdapat roti," demikian dikatakannya. Apabila seorang manusia kelaparan, maka hanya makananlah yang menjadi pikirannya. Segera setelah kebutuhan ini terpenuhi, maka timbulkan kebutuhan lain dalam dirinya, kebutuhan yang tadinya tidak dirasakan penting baginya. Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan keselamatan dan keamanan. Tingkah laku manusia didorong oleh kebutuhan yang belum terpuaskan, dan bukan oleh kebutuhan yang telah terpenuhi. Keinginan untuk keselamatan dan keamanan ini bisa terpenuhi misalnya dengan: adanya masyarakat yang tertib, pekerjaan yang teratur, asuransi, agama/kepercayaan, dan yang lainnya.

Segera setelah kedua jenis kebutuhan ini terpuaskan, maka timbullah ketiga jenis kebutuhan lainnya yang lebih tinggi tingkatnya. Kebutuhan akan cinta merupakan kebutuhan untuk disayang dan menyayang, dan berkumpul dengan orang lain. Kebutuhan untuk dihargai menyangkut masalah tentang penghargaan sosial, pernyataan diri, dan harga diri, kebutuhan terakhir menurut urut-urutan di atas adalah *self actualization*, menunjukkan keinginan untuk mengujudkan dirinya. Perujudan diri ini ditunjukkan dari prestasinya dan kemampuan untuk melaksanakan ide-idenya.

Urut-urutan tingkatan kebutuhan ini membantu manajemen di dalam memahami persoalan-persoalan yang menyangkut para karyawan. Mengapa suatu program pelayanan karyawan tidak mendapat dukungan dari para karyawan? Program semacam ini baru bisa berjalan dengan baik kalau manajemen sudah membuat struktur upah yang baik pula. Ada kebutuhan yang lebih dasar yang ingin dipuaskan oleh para karyawan sebelum mereka merasa adanya kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya.

Meskipun banyak yang menganut model yang dikemukakan oleh Maslow, tetapi hendaklah diingat bahwa model tersebut merupakan suatu kesimpulan dari berbagai penelitian yang belum tentu sesuai dengan keadaan suatu daerah atau negara tertentu. Sebagai misal pernah dilakukan perbandingan antara para karyawan di USA dengan di Meksiko tentang hierarki kebutuhan karyawan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini ternyata menunjukkan adanya perbedaan, meskipun keadaan perusahaan hampir sama (identik) satu dengan yang lainnya. Perbedaan hierarki kebutuhan ini ternyata dipengaruhi oleh perbedaan di dalam kebudayaan dan juga struktur sosialnya.

Teori Y dari Douglas Mc. Gregor mendasarkan diri para kenyataan bahwa manusia sering merupakan makhluk yang kontradiktif. Para ahli ilmu jiwa telah lama diherankan dan

dibingungkan oleh tingkah laku manusia yang sering bertentangan antara satu dengan yang lain. Manusia sering tampak sebagai makhluk yang lemah lembut, simpatik dan menyayang, tetapi pada waktu yang sama mempunyai kecenderungan untuk kasar, bengis membenci, dan suka mengganggu. Apabila kita termasuk kelompok yang terdahulu, maka kita hanya memerlukan sedikit pengaturan dari luar. Namun, kalau kita termasuk kelompok yang terakhir, maka kita haruslah bisa mengendalikan diri kita sendiri dan dikendalikan oleh masyarakat.

Dengan menggunakan fenomena ini sebagai dasar, maka kemudian Mc. Gregor melakukan pengamatan terhadap praktik-praktik yang dilakukan oleh para manajer tradisional. Dari pengamatan itu, ia berpendapat bahwa nampaknya para manajer tradisional bekerja dengan menganut berbagai anggapan, yang ia beri nama "teori X", yaitu:

a. Rata-rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka akan berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
b. Karena sikap dasar yang tidak suka terhadap pekerjaan ini maka para karyawan perlu diatur, diawasi, dan dipaksa, kalau perlu dengan ancaman hukuman, untuk menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya.
c. Rata-rata manusia lebih suka untuk diarahkan, lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi, dan menginginkan keamanan di atas segalanya.

Karena ia tidak sepakat seluruhnya dengan Teori X, maka Mc. Gregor merasa bahwa manajemen modern telah salah dalam menafsirkan minat dan kapasitas dari anggota-anggota organisasinya. Dengan menggunakan dasar dari penelitian-penelitian psikologis dan sosial, maka ia mengemukakan teori yang berlawanan dengan teori X, yang diberi nama "teori Y", yang

dirasanya lebih realistis untuk menjelaskan kemampuan manusia.

a. Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik, untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun untuk istirahat.
b. Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
c. Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang layak, tidak hanya untuk menerima tanggung jawab tetapi juga untuk mencari tanggung jawab.
d. Kemampuan untuk melakukan kreativitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi adalah tersebar luas, dan bukan sempit, dalam masyarakat.
e. Di bawah kondisi kehidupan industri modern, kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanyalah dimanfaatkan sebagian saja.

Jika seseorang menerima model yang diajukan oleh Mc. Gregor, maka praktik-praktik manajemennya akan berciri seperti:

a. dibuangnya atau dihindarinya penggunaan *timeclocks*;
b. *flexitime*;
c. dilakukan *job enrichment*;
d. dilakukannya manajemen berdasarkan sasaran dengan para bawahan ikut menentukan tujuannya;
e. dilakukannya pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan partisipasi terhadap masalah yang bersangkutan dengan lingkungan organisasi.

Jelaslah di sini bahwa kedua ahli tersebut menggunakan cara yang berbeda di dalam mendekati persoalan-persoalan yang menyangkut tingkah laku manusia. Untuk pembicaraan kita nanti, kita akan mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi

tiga kelompok, yaitu kebutuhan pisiologis, kebutuhan sosial, dan kegutuhan egoistik. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah yang dicoba untuk dipuaskan oleh para karyawan dengan bekerja.

2. Kebutuhan-Kebutuhan yang Dipuaskan dengan Bekerja

Meskipun berbagai penulis mengemukakan pendapatnya yang berbeda-beda untuk pembicaraan di sini, kita akan mengemukakan pembagian di atas, yaitu:

a. Kebutuhan pisiologis dasar, menyangkut pemuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal, dan yang sejenis, sebagaimana kebutuhan untuk mengamankan pemuasan kebutuhan tersebut.
b. Kebutuhan-kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain, maka terdapatlah berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
c. Kebutuhan-kebutuhan egoistik, ini menyangkut masalah keinginan manusia untuk *independent*, untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya dan mempunyai rasa pencapaian (*sense of accomplishement*).

Cara lain untuk mengelompokkan kebutuhan-kebutuhan ini adalah dengan menggunakan dasar cara/bagaimana kebutuhan tersebut dipuaskan. Berapa bentuk kepuasan dinikmati di luar pekerjaan (*off the job*) seperti seorang yang menghabiskan gajinya sesudah bekerja dan di luar pekerjaannya. Kebutuhan-kebutuhan yang lain dipuaskan dengan mempunyai lingkungan kerja yang menyenangkan di sekitar tempat kerjanya (*around the job*). Bentuk pemuasan yang ketiga hanya dapat diperoleh lewat proses bekerja dan karenanya dapat disebut kepuasan yang intrinsik atau kepuasan lewat pekerjaan (*through the job*).

Apabila manajemen menekankan kepuasan *off the job*, maka ia menganggap bahwa kerja merupakan suatu "hukum", dan

karenanya perlu untuk diberi imbalan/hadiah yang dapat dinikmati di luar pekerjaannya. Manajer yang menekankan *around the job satisfaction* akan mencoba memberikan tempat kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan, tetapi tidak melengkapinya dengan motivasi yang positif untuk mengusahakan agar para karyawan bekerja lebih keras. Apabila kepuasan diperoleh lewat pekerjaannya, maka semakin keras seseorang bekerja semakin tinggi kepuasan yang diperolehnya.

Kedua dasar pengelompokkan tersebut, yaitu tiap-tiap kebutuhan dan cara pemuasan kebutuhan tersebut, bisa saling *overlap* satu sama lain. Ada beberapa kebutuhan yang bisa digolongkan lebih dari satu kelompok. Kita bisa mengatakan bahwa kebutuhan fisiologis dipuaskan di luar pekerjaan, kebutuhan-kebutuhan sosial dipuaskan lewat kontak-kontak individu di sekitar pekerjaan, sementara kebutuhan egoistik dipuaskan lewat pekerjaannya. Meskipun demikian, ada beberapa kebutuhan yang tidak sesuai dengan "aturan" ini. Misalnya, kondisi kerja yang aman merupakan kebutuhan fisik yang penting, yang dinikmati di tempat kerja. Status adalah kebutuhan sosial, dan status yang diperoleh karena kerja keras yang dilakukan. Seorang *salesman* mungkin terpuaskan kebutuhan sosialnya lewat pekerjaannya, semakin banyak penjualan yang ia capai semakin banyak kesempatan untuk berjumpa dengan berbagai orang.

Sekarang marilah kita memperhatikan berbagai bentuk pemuasan kebutuhan yang diperoleh dari kerja, dimulai dari kebutuhan fisiologis.

a. Kebutuhan Fisiologis

Uang

Kalau kita menanyakan pada seseorang mengapa ia bekerja, maka jawaban yang umum kita peroleh adalah untuk memperoleh uang. Nyatalah bahwa keinginan untuk

mempertahankan hidup merupakan salah satu alasan yang terkuat yang menjelaskan mengapa seseorang bekerja, meskipun berbagai dorongan non-moneter juga penting.

Uang bisa dipakai untuk memuaskan semua tipe kebutuhan. Kegunaan yang utama mungkin untuk melengkapi keperluan-keperluan fisiologis sebagaimana untuk keamanan; dan bagaimanapun juga status sosial di masyarakat kita tergantung juga pada besarnya penghasilan yang diperoleh oleh seseorang. Selain itu, memperoleh penghasilan yang baik membuat banyak orang merasa puas terhadap prestasinya (*sense of accomplishment*).

Segera setelah seseorang bekerja ia menginginkan agar penghasilannya bisa digunakan untuk mencapai kehidupan yang "layak" yang mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Apa yang kita anggap sudah layak di masa yang lalu, bisa jadi kita anggap kurang untuk masa kini. Kalau dulu kita menganggap bahwa tv merupakan barang mewah, maka sekarang banyak orang yang menganggapnya sebagai salah satu barang yang harus dimiliki.

Minat terhadap barang-barang atau materi ini bukanlah karakteristik dasar (*natural characteristic*), tetapi merupakan pengaruh dari kebudayaan kita. Beberapa suku bangsa misalnya tidak mengenal persaingan, dan barang-barang diperlukan sebagai milik bersama. Bahkan, pada saat ini muncul sekelompok orang yang menganut kebudayaan *hippie*, yang menolak digunakannya uang sebagai alat pengukur atau nilai prestasi.

Meskipun penggunaan uang sebagai alat pengukur status di masyarakat tidak selalu tepat, tetapi di dalam perubahan penggunaan uang, yang ditunjukkan dari tinggi rendahnya tingkat upah, merupakan alat penunjuk penting tidaknya suatu

jabatan. Bahkan, perbedaan upah dalam satuan rupiah saja bisa menimbulkan kesan kepentingan yang berbeda. Suatu jabatan yang diberi upah Rp300 per jam misalnya, dirasakan lebih penting daripada jabatan yang hanya diberi tarif Rp290 per jam.

Keamanan

Keamanan merupakan kebutuhan manusia yang fundamental. Bagi banyak orang kadang-kadang pekerjaan yang aman lebih penting daripada upah atau kesempatan untuk maju. Tidak cukup bagi manusia untuk mendapatkan kepuasan kebutuhan fisik pada hari ini, tetapi mereka juga menginginkan adanya jaminan di masa yang akan datang. Kadang-kadang, orang lebih memilih pekerjaan yang memberikan gaji yang lebih rendah, karena pekerjaan ini lebih menjamin kontinuitas. Hal ini juga menjadi sebab mengapa minat untuk masuk menjadi pegawai negeri tetap besar bagi kebanyakan anggota masyarakat.

Kecemasan terhadap kemungkinan diberhentikan dari pekerjaan merupakan alasan utama pula mengapa banyak karyawan yang bergabung dalam organisasi buruh. Kemajuan teknologi, dan tidak pastinya masa depan perusahaan menyebabkan banyak orang yang lebih memperhatikan keamanan ekonomis suatu pekerjaan.

b. Kebutuhan-Kebutuhan Sosial

Manusia dikatakan sebagai makhluk sosial. Ia memerlukan persahabatan dan tidak akan berbahagia kalau ia ditinggalkan sendirian untuk jangka waktu yang lama. Ia sering berhubungan dengan teman-temannya hanya dikarenakan menginginkan persahabatan. Terutama untuk para karyawan yang mengalami kehidupan rumah tangga yang tidak bahagia, pekerjaan memberikan bagian terbesar di dalam memuaskan kebutuhan sosial mereka.

Pekerjaan sering kali memberikan kepuasan kebutuhan sosial, tidak hanya dalam artian memberikan persahabatan, tetapi juga dalam segi-segi yang lain. Menjadi anggota suatu kelompok/klik tertentu memberikan rasa identifikasi (*sense of identification*) dan rasa memiliki (*sense of belonging*). Inilah yang menyebabkan banyaknya organisasi informal yang tumbuh dalam suatu perusahaan. Mereka merasa lebih senang untuk berada dalam suatu kelompok kecil yang selalu bersama-sama daripada berada dalam kelompok massal yang tidak bisa mengidentifikasikan dirinya dengan anggota-anggota yang lain atau kelompoknya. Suatu studi menjelaskan mengapa para karyawan yang berada pada perusahaan peleburan bijih besi merasa lebih senang daripada karyawan yang berada pada baris perakitan (*assembly line*), hanya dikarenakan mereka bekerja dalam kelompok-kelompok kerja yang selalu bersama-sama. Sebaliknya, untuk para karyawan di bagian perakitan mereka hampir selalu bekerja menyendiri, tidak pernah kontak dengan teman-teman kerja yang lain.

Demikian pula para operator telepon atau *sales clerck* sering memperoleh kepuasan dengan melakukan sedikit percakapan dengan para langganan. Bekerja bersama-sama dalam suatu tim menolong memperbaiki moral. Kebanyakan manusia menyukai menolong orang lain, dan mereka juga menginginkan pertolongan apabila memerlukannya.

Kebutuhan-kebutuhan sosial lainnya bisa diperoleh dari hubungan antara atasan dan bawahan. Pada hakikatnya, setiap karyawan menginginkan perlakuan yang adil. Mereka ingin agar suara mereka didengar kalau atasannya melakukan tindakan yang salah, mereka menginginkan agar diakui kalau melakukan pekerjaan dengan baik, dan akhirnya mereka menginginkan untuk mengetahui "di mana mereka berdiri".

Akhirnya, setiap karyawan menginginkan adanya perhatian baik dari atasan maupun teman sekerja. Tidak peduli apakah pekerjaan yang dilakukan berhasil dengan baik ataukah tidak. Perbedaan individual mengenai besarnya perhatian yang diterima tetap merupakan masalah yang baik bagi pimpinan. Tidak semua karyawan mempunyai perasaan yang sama terhadap perhatian yang diberikan oleh seorang pimpinan.

c. Kebutuhan-Kebutuhan Egoistik

Prestasi

"Yang tidak saya senangi dalam pekerjaan ini adalah bahwa saya tidak mempunyai perasaan berprestasi. Saya merasa bahwa saya bukanlah apa-apa di pekerjaan ini, hanya merupakan bagian kecil sehingga tidak terasa kepentingannya". Demikian dikatakan oleh seorang karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, meskipun ia tergolong ke dalam karyawan yang berpenghasilan tinggi.

Salah satu kebutuhan manusia yang terkuat adalah kebutuhan untuk merasa berprestasi (*sense of achievement*), untuk merasa bahwa ia melakukan sesuatu, dan bahwa pekerjaannya itu penting. Istilah tersebut bisa ditafsirkan sebagai "arti pentingnya suatu pekerjaan", "tingkat keterampilan yang diperlukan", dan "kemajuan dan tingkat penyelesaian" suatu pekerjaan.

Seseorang yang merasa bahwa pekerjaannya tidak penting sering tidak bersemangat di dalam menjalankannya dan sering mengeluh tentang pekerjaannya. Satu penelitian menunjukkan bahwa sekelompok karyawan pada suatu perusahaan kembang gula yang bertugas membuka bungkusan kembang gula yang rusak lebih banyak mengeluh tidak puas dengan pekerjaannya dibandingkan karyawan pembungkusan kembang gula. Ini disebabkan karena mereka merasa bahwa pekerjaannya "tidak penting" dibandingkan dengan pekerjaan lainnya.

Demikian juga pekerjaan yang menuntut keterampilan yang tinggi, sering lebih memuaskan karyawan daripada pekerjaan yang hampir tidak membutuhkan keterampilan apa-apa. Kepuasan karena bisa menyelesaikan pekerjaan yang rumit atau berbahaya, sering mengherankan para pengamat. Cobalah kita lihat untuk pekerjaan-pekerjaan yang berbahaya seperti petugas-petugas pemadam kebakaran, penjinak-penjinak bom, dan yang sejenis. Mereka tetap menjalankan pekerjaan tersebut meskipun nyawa menjadi taruhannya. Mereka memperoleh kepuasan setelah berhasil menyelesaikan pekerjaan yang mungkin bisa merenggut nyawa mereka. Kepuasan yang mereka peroleh adalah kepuasan yang lebih bersifat egoistik. Mereka memuaskan perasaan "akunya" dengan menjalankan pekerjaan yang berbahaya.

Apabila seorang karyawan mempunyai perasaan berprestasi, maka ia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukannya. Setiap orang ingin mengetahui "bagaimana pekerjaan yang aku lakukan?". Mereka menginginkan suatu "umpan balik" meskipun mereka tidak mendapatkan hadiah untuk keberhasilan pekerjaan dan hukum untuk kegagalan pekerjaan. Berbagai pekerjaan rutin dianggap membosankan karena tidak memberikan "laporan kemajuan" bagi para karyawan.

Otonomi

Seharian saya bekerja di pabrik. Tahukah saudara apa yang dilakukan setelah pulang dari pabrik? Saya membuat barang-barang yang saya senangi, saya melakukannya kapan saya mau.

Saudara tahu, di tempat kerja, saya tidak mempunyai kebebasan. Itulah bedanya. Perusahaan memerintahkan saya kapan saya harus bekerja, kapan harus istirahat, kapan saya

harus makan, seberapa cepat saya harus bekerja, dan lain sebagainya. Saya tidak mempunyai sedikitpun kebebasan di dalam pekerjaan saya. Itulah yang membedakannya dengan pekerjaan yang saya lakukan di rumah. Di rumah saya adalah "bos" diri saya sendiri. Itu adalah perasaan yang sangat menyenangkan.

Kebanyakan orang menginginkan menjadi "bos" dirinya sendiri. Meskipun pada saat sekarang, di mana industri telah menjadi sangat maju, mungkin hanya sejumlah kecil karyawan yang benar-benar mempunyai perasaan seperti ini. Spesialisasi telah mengakibatkan para karyawan menyerahkan pekerjaan perencanaan dan pengorganisasian kerja kepada pihak manajemen. Mereka telah memberikan inisiatif dan tanggung jawab kepada manajemen sebagaimana dikatakan oleh Frederick Taylor, bapak manajemen ilmiah: "Setiap orang haruslah menghentikan kebiasaan menjalankan pekerjaannya dengan cara lama, mereka harus menyesuaikan cara kerjanya dengan cara kerja baru yang telah dirancang untuk pekerjaan-pekerjaan tersebut, menerima pengarahan, baik dalam garis besar maupun perinciannya, dan mematuhi perintah yang diberikan kepadanya". Efek dari pendekatan ini adalah ditinggalkannya kreativitas dan spontanitas para karyawan.

Pekerjaan-pekerjaan yang menjadi rutin dan sangat disederhanakan menjadikan sebab kemajuan bagi beberapa karyawan. Mereka menginginkan adanya kebebasan, menginginkan semacam kreativitas, dan adanya variasi di dalam menjalankan pekerjaan. Namun, mereka yang melakukan "penyimpangan" di dalam menjalankan pekerjaan mereka tidak disenangi oleh pimpinan. Inisiatif dan imajinasi mencerminkan keinginan seseorang untuk independen, bebas menentukan apa yang diinginkan.

Pengetahuan

Keinginan akan pengetahuan merupakan dorongan dasar dari setiap manusia. Manusia tidak hanya ingin tahu apa yang terjadi, tetapi juga ingin mengetahui mengapa sesuatu terjadi. Mereka ingin tahu apa yang terjadi saat ini dan ingin memperkirakan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Keinginan untuk mengetahui dan belajar, kadang-kadang sedemikian kuatnya bagi sekelompok orang sehingga mereka melakukan berbagai percobaan atau penelitian untuk memuaskan rasa ingin tahunya. Banyak yang merasakan bahwa belajar memberikan mereka rasa kepuasan berprestasi. Menjadi seorang ahli dalam suatu bidang memberi mereka perasaan yang puas, dan ini merupakan salah satu bentuk pemuasan kebutuhan egoistiknya.

d. Tingkat Kepentingan Relatif dari Berbagai Kebutuhan

Nyatalah bahwa semua jenis kebutuhan yang kita bicarakan di awal penting bagi semua manusia. Hal yang menjadi persoalan kemudian adalah mana di antara berbagai kebutuhan itu yang terpenting? Mana yang bisa digunakan dengan efektif untuk memberikan motivasi kepada para karyawan agar bisa membantu mencapai tujuan organisasi?

Jawaban pertanyaan ini bisa memerlukan suatu penelitian yang mendalam. Jawabannya bisa berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lain, jabatan yang satu dengan yang lain, kondisi perekonomian, dan berbagai faktor yang berbeda satu sama lain. Beberapa kesimpulan umum yang bisa kita tarik, meskipun tidak selalu tepat, akan kita bicarakan berikut ini.

Hierarki Kebutuhan

Sesuai dengan pendapat Maslow, maka kebutuhan-kebutuhan manusia disusun menurut urut-urutan kepentingan (hierarkinya), dengan kebutuhan fisik berada pada paling

bawah, kemudian diikuti oleh kebutuhan keamanan sosial dan egoistiknya, dan terakhir adalah *self actualization*.

Jadi menurut Maslow, setiap manusia pada hakikatnya sudah mempunyai urut-urutan kebutuhan di mana kebutuhan yang berada lebih di atas baru terasa apabila kebutuhan yang berada pada urutan di bawahnya sudah terpenuhi. Dengan kata lain, seseorang tidak akan berusaha untuk memuaskan kebutuhan yang berada pada tingkat yang lebih tinggi sebelum kebutuhan yang lebih dasar terpenuhi lebih dahulu.

Manfaat yang diperoleh manajemen dari teori ini adalah bahwa selama seorang karyawan belum bisa memuaskan kebutuhannya yang lebih dasar, maka sukarlah bagi manajemen untuk memberikan motivasi dengan memuaskan kebutuhannya pada urutan yang lebih tinggi. Namun, sekali kebutuhan dasar ini sudah terpenuhi, maka manajemen harus memberikan motivasi dalam bentuk lain yang bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih tinggi.

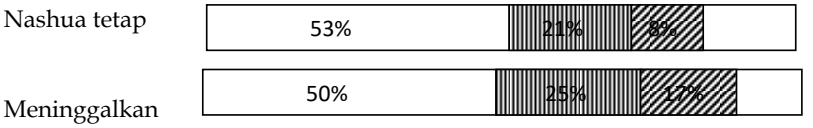
Tingkatan kebutuhan ini dengan baik sekali digambarkan oleh studi tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dalam suatu penyelidikan di Nashua, New Hampshire, para pekerja ditanya tentang mengapa mereka menginginkan bertahan pada pekerjaan yang sekarang dan diminta juga untuk menuliskan alasan-alasan yang memungkinkan mereka meninggalkan pekerjaannya yang sekarang.

Dalam studi yang sama yang dilakukan di New Heaven, Connections, para pekerja ditanya dan diminta utuk memberikan alasan-alasan mengapa mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini.

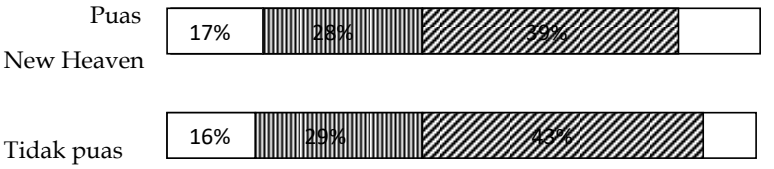
Perhatikan pada gambar yang menunjukkan kepentingan relatif dari berbagai kebutuhan ini. Pada gambar tersebut

terdapat kesamaan perbandingan antara sebab-sebab yang menjelaskan mengapa seseorang ingin bertahan pada pekerjaan yang sekarang atau menginginkan meninggalkan pekerjaan yang sekarang. Atau mereka yang puas dengan pekerjaan pada saat ini ataukah tidak puas pada pekerjaannya yang sekarang ini. Hanya di antara kelompok yang di Nashua dan New Heaven terdapat perbedaan antara komposisi sebab-sebab yang menjelaskan mengapa mereka bertahan pada pekerjaan pada saat ini (puas dengan pekerjaannya) ataukah ingin meninggalkan pekerjaan yang sekarang (tidak puas dengan pekerjaan).

Di Nashua, separuh dari para karyawan menekankan pada alasan ekonomis; tetapi di New Heaven, hanya sekitar seperempat yang menyatakan sebab-sebab ekonomi. Mengapa perbedaan ini terjadi?



Alasan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan yang sekarang.



Gambar 5.1
Perbandingan Kepentingan Relatif berbagai Kebutuhan

Alasan untuk merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan yang sekarang.

Ekonomi-upah, keajekan pekerjaan, dan kesempatan untuk maju.

Nilai intrinsik dari pekerjaan, karakteristik, dan minat terhadap pekerjaan.

Hubungan manusiawi perlakuan yang adil, kerja sama/senang dengan teman sekerja. Lain-lain termasuk kemungkinan/ kesempatan pekerja lain.

Jawabannya ternyata terletak pada kondisi perekonomian yang berbeda antara kedua tempat tersebut. New Heaven berada dalam keadaan *full employment*, di mana banyak pekerjaan yang ditawarkan dan kebutuhan-kebutuhan ekonomi minimal sudah terpenuhi. Sebagai akibatnya, faktor-faktor sosial dan fisiologis menjadi lebih penting. Sedangkan, keadaan di Nashua berada pada *potensial unemployment*, yang disebabkan oleh tutupnya pabrik tekstil yang besar di daerah itu. Karenanya, para karyawan berkata, "lebih baik mempunyai pekerjaan yang buruk daripada tidak sama sekali".

Hipotesis hierarki kebutuhan ini mengundang berbagai kritik, di antaranya yang penting adalah sebagai berikut:

1) Manusia nampaknya mempunyai perbedaan di dalam urut-urutan kebutuhan yang ingin dipuaskan, sebelum mereka memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Namun, untuk beberapa orang kebutuhan egoistik mungkin terasa lebih penting daripada kebutuhan sosialnya. Kebutuhan fisiologis seorang ilmuwan misalnya, dengan mudah dipenuhi, kebutuhan sosialnya mungkin sangat minim, dan keinginannya untuk melakukan penelitian mungkin sekali sangat kuat, dan ini merupakan pemuasan kebutuhan egoistik.
2) Sebagaimana kita lihat, berbagai kategori kebutuhan bisa *overlap* antara satu dengan yang lain, dan suatu kebutuhan mungkin bisa dimasukkan ke dalam lebih

dari satu kategori. Uang barang kali salah satu sumber pemuas kebutuhan yang terpenting. Dan tergantung dari situasinya, uang mungkin bisa memuaskan semua kebutuhan yang ada.

e. Keinginan-keinginan Karyawan

Berbagai jenis kebutuhan manusia (*human needs*) akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya. Meskipun keinginan ini bisa bermacam-macam, beberapa keinginan (*wants*) berikut ini merupakan berbagai keinginan yang umum dinyatakan.

1) Gaji/upah yang baik. Gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan fisiologis, sosial, maupun egoistis. Oleh karena itu, tidak heran kalau banyak atau bahkan sebagian besar karyawan menginginkan gaji yang tinggi dari pekerjaannya.
2) Pekerjaan yang aman secara ekonomis. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang ajek merupakan salah satu harapan para karyawan. Keinginan ini bisa dibuktikan dari banyaknya peminat untuk menjadi pegawai negeri (karena ada jaminan pensiun).
3) Rekan kerja yang kompak. Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan kungkin berkeberatan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.
4) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistis, yang bisa diujudkan dengan pujian, hadiah (dalam bentuk uang maupun tidak), diumumkan kepada rekan-rekan sekerjanya, dan sebagainya.
5) Pekerjaan yang berarti. Keinginan ini merupakan

perwujudan dari kebutuhan untuk berprestasi. Mungkin pada abad ini keinginan ini agak sukar terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.

6) Kesempatan untuk maju. Meskipun mungkin tidak semua karyawan ingin dipromosikan (karena alasan sosial), tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.
7) Kondisi kerja yang aman, nyaman, dan menarik. Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*). Tempat kerja yang nyaman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu prestise (simbol status), dan pengalokasian hal-hal yang bersifat *status symbols* juga cukup sukar, sebagaimana pengalokasian dana.
8) Pimpinan yang adil dan bijaksana. Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan akan tetap bisa dipertahankan (*physiological* dan *security needs*). Demikian juga, pimpinan yang tidak berat sebelah, akan menjamin ketenangan kerja.
9) Pengarahan dan perintah yang wajar. Kedua hal ini sebenarnya juga tidak bisa dipisahkan dari pimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan untuk menjaga pelaksanaan tidak menyimpang, dan perintah yang wajar diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan.
10) Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat. Keinginan ini merupakan cerminan dari kebutuhan sosial.

D. Motivasi

Seorang manajer adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian saja,

tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya.

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Namun, kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Salah satu tugas dari seorang pimpinanlah untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba memengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

1. Berbagai Teori Motivasi

Ada baiknya kalau pembicaraan kita mulai dengan bagaimana motivasi tersebut diklasifikasikan atau dipandang oleh para ahli. Berbagai pandangan yang utama ini akan membantu kita memahami bagaimana motivasi memengaruhi prestasi kerja. Berikut ini kita akan bicarakan tiga teori motivasi, yaitu pertama *content theory*, yang menjelaskan tentang "apa" itu motivasi, *process theory* yang menjelaskan "bagaimana" motivasi itu, dan yang ketiga adalah *reinforcement theory* yang menekankan bagaimana perilaku dipelajari. Di sini kita akan menjelaskan secara singkat persamaan dan perbedaan ketiga pendekatan tersebut.

Content Theory

Content theory ini berkaitan dengan beberapa nama seperti

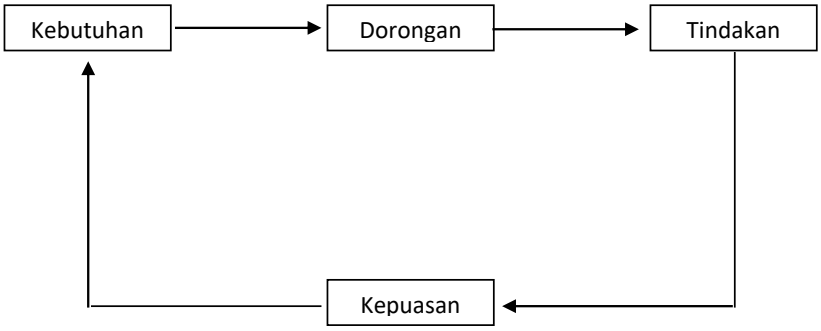
Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson, dan McCelland. Beberapa nama tersebut mungkin sudah tidak asing lagi bagi mereka yang mempelajari tentang motivasi, dan berpengaruh pada pandangan-pandangan manajemen.

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka (lihat Gambar 5.2). Misalnya, seseorang yang sangat kuat kebutuhan akan prestasi, mungkin terdorong untuk bekerja lembur hanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit tepat pada waktunya. Mereka yang kuat akan kebutuhan *self esteem* mungkin terdorong untuk bekerja sangat hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan "kualitas istimewa".

Nampaknya, teori ini sangat sederhana, yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut. Meskipun demikian, kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktik, yang terutama disebabkan hal-hal sebagai berikut.

Pertama, kebutuhan sangat bervariasi antarindividu. Banyak manajer yang ambisius, sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan, sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan

nilai-nilai yang sama. Sebagai hasilnya, manajer-manajer tersebut mungkin merasa frustrasi karena tidak bisa memberikan "motivasi" kepada bawahannya. Perbedaan-perbedaan antarindividual pada bawahan sangat membuat makin kompleksnya tugas memberikan motivasi yang harus dilakukan oleh para pimpinan.



Gambar 5.2 Model Motivasi dari *Content Theory*

Kedua, perujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain. Seseorang dengan *security need* yang kuat mungkin memilih "bermain aman" dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar karena takut untuk gagal. Sebaliknya, seseorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diberhentikan karena prestasi kerja yang biasa-biasa saja.

Ketiga, para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan. Suatu hari seseorang mungkin bekerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang-sedang saja dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

Akhirnya, reaksi para individu terhadap keberhasilan atau kegagalan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka juga bisa berbeda-beda. Beberapa individu dengan *security need* yang kuat

dan gagal untuk mencapai tujuan mereka mungkin menjadi frustrasi dan berhenti tidak mau mencoba lagi. Sedangkan, individu-individu yang lain mungkin malah meningkatkan usaha mereka agar bisa berhasil lain kali.

Semakin paham kita dengan orang-orang di sekeliling kita (dan juga dengan diri kita sendiri) semakin bisa diduga proses yang menerjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan. Meskipun demikian, selalu ada kompleksitas dan berbagai alternatif yang menyebabkan kesalahan dugaan kita akan perilaku seseorang.

Process Theory

Process theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku. Misalnya, seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan yang besar untuk menerima suatu imbalan. Katakanlah memperoleh kenaikan gaji apabila mereka bertindak tertentu (misalkan dengan bekerja keras). Imbalan ini menjadi suatu perangsang (*incentive*) atau motif untuk perilaku mereka.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (pengharapan)–yaitu yang dipercayai para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Misalnya, apabila seseorang percaya bahwa bekerja dan mampu mencapai *deadline* tersebut akan memperoleh pujian, tetapi kalau tidak bisa selesai pada waktu tersebut akan memperoleh teguran; dan ia lebih suka untuk memperoleh pujian, maka ia akan bekerja untuk bisa selesai (sebelum) *deadline*. Sebaliknya, apabila selesai terlambatpun tidak akan diapa-apakan, sebagaimana selesai tepat pada waktunya juga tidak memperoleh apa-apa, maka ia mungkin tidak akan terdorong untuk menyelesaikan tepat pada waktunya.

Faktor tambahan dari teori ini adalah *valence*–atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan. Misalnya, apabila bekerja keras untuk bisa melebihi target akan menyebabkan seseorang dinaikkan pangkatnya menjadi supervisor, dan seseorang memang berkeinginan sangat kuat untuk menjadi seorang supervisor, maka ia akan bekerja keras untuk melampaui target produksi tersebut.

Reinforcement Theory

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu *motive* atau proses motivasi. Sebaliknya, teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu memengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini, individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan. Karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan. Misalnya, individu akan lebih menaati hukum, karena dengan patuh pada hukum itu, mereka ketahui dari sekolah dan masyarakat, akan menghasilkan "pujian", dan pelanggaran akan menghasilkan "hukuman".

Model Tradisional

Model motivasi tradisional dihubungkan dengan F. Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada para karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif; semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar penghasilan mereka.

Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat insentif upah yang diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya adalah makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja. Dengan demikian, timbul pengurangan tenaga kerja, melalui pemecatan sementara dan sebagainya. Timbul kemudian kebutuhan akan *job security* (pekerjaan yang ajek) dan bukan hanya kenaikan gaji dalam waktu sementara saja.

Model Hubungan Manusiawi (*Human Relation Model*)

Ketika tampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan. Elton Mayo dan peneliti-peneliti tentang hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka, dan kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengikuti kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Sesuai dengan pendapat ini, maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Perhatian yang lebih besar diberikan pada organisasi informal. Lebih banyak informasi diberikan kepada para karyawan tentang keinginan-keinginan manajemen dan operasi perusahaan.

Meskipun demikian, tujuan para manajer adalah tetap sama

seperti dalam model tradisional, yaitu agar para karyawan mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam model tradisional, para pekerja diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan tenggang rasa, dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

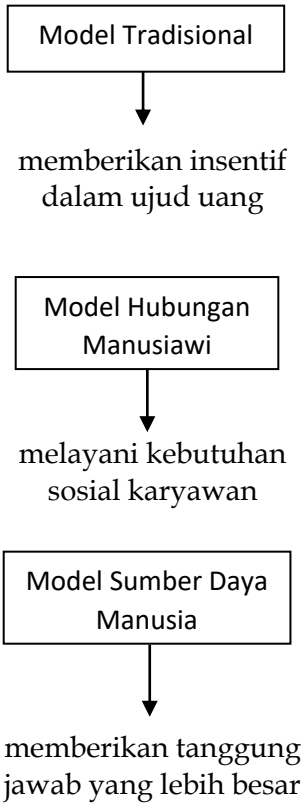
Model Sumber Daya Manusia (*Human Recources Model*)

Berbagai peneliti seperti, Argyris, McGregor, Likert, dan Maslow, mengkritik model hubungan manusiawi sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara yang lebih canggih (*sophisticated*). Para ahli tersebut berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai "arti" dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan, umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi, para karyawan bisa diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka sudah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Tugas manajer, sesuai dengan model ini, bukanlah "menyuap" para karyawan dengan upah yang tinggi untuk mau melakukan hal yang diinginkan oleh manajer, seperti dalam model tradisional; ataupun memanipulasi mereka dengan cara yang lebih manusiawi

seperti dalam model hubungan manusiawi. Namun, tugas manajer adalah mengembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

Secara skematis, urut-urutan perkembangan pandangan tentang motivasi beserta penekanan motivasi masing-masing model tersebut bisa dilihat pada Gambar 5.3 berikut ini.



Gambar 5.3 Motivasi yang Diberikan oleh Masing-Masing Model

Suatu studi tentang motivasi menemukan bahwa tampaknya para manajer pada saat ini menggunakan dua model motivasi

secara bersama-sama. Dengan para bawahan mereka, para manajer cenderung untuk menggunakan model hubungan manusiawi; mereka mencoba mengurangi "penolakan" dari para karyawan dengan memperbaiki moral dan kepuasan. Di antara mereka sendiri, para manajer lebih menyukai model sumber daya manusia; mereka merasa bahwa bakat mereka belum dimanfaatkan secara penuh, dan mencoba mencari tanggung jawab yang lebih besar dari para atasan mereka.

2. Jenis-Jenis Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu: motivasi positif dan motivasi negarif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba memengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Motivasi negatif adalah proses untuk memengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah, mungkin berujud tambahan uang, tambahan penghargaan, dan lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Masalah utama dari penggunaan kedua jenis motivasi tersebut adalah penimbangan (proporsi) penggunaannya, dan juga kapan kita akan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini, dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan

orangnya; sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda antara satu dengan lain (konsep *individual differences*). Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang ain. Seseorang dengan disindir saja mungkin sudah tahu apa yang dimaksudkan, tetapi bagi orang lain mungkin perlu ditegur secara langsung, baru tahu maksudnya.

Bukti yang paling dasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Pada umumnya, kita bisa mengatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan/menimbulkan peningkatan semangat, mengurangi keluhan, dan secara umum mengurangi kesulitan. Namun, peningkatan semangat (*morale*) saja tidak cukup. Bagaimana pengaruh motivasi positif pada produktivitas? Apakah karyawan akan bekerja lebih baik daripada kalau digunakan motivasi dengan ketakutan? Dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa penggunaan "ancaman" motivasi negatif sering kali memberikan hasil yang lebih banyak, berupa peningkatan produktivitas dalam jangka pendek. Dengan demikian, hasilnya akan segera nampak dalam jangka waktu pendek. Namun, penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang. Karyawan, dengan semangat yang lebih baik, akan meningkatkan produktivitasnya dalam jangka panjang. Jadi, penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan penurunan semangat dalam jangka pendek, dan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan produktivitas dalam jangka panjang.

Hal yang tetap menjadi kesulitan adalah berapa banyak kita memberikan motivasi positif, dan berapa banyak yang negatif. Kepada siapa dan kapan kita memberikan masing-masing jenis motivasi juga bukan merupakan suatu hal yang bersifat pasti. Jenis kegiatan ini merupakan salah satu unsur dari "seni" manajemen, sesuatu yang sulit dipelajari karena membutuhkan bakat dan

judgement dalam penerapannya.

Beberapa penulis berpendapat bahwa mereka yang menggunakan *autocratic leadership* nampaknya lebih suka menggunakan motivasi negatif, dibandingkan dengan yang lainnya. Walaupun demikian, tidak semua ahli sependapat dengan hal ini. Hal yang menjadi kesepakatan bersama adalah ada suatu kecenderungan untuk mempergunakan motivasi positif dengan lebih banyak. Berbagai fakta yang menjadi penyebabnya adalah makin tingginya pendidikan para karyawan, timbulnya organisasi-organisasi buruh dan makin banyaknya penelitian tentang manfaat penggunaan motivasi negatif.

Motivasi Positif

Apabila seorang pimpinan, misalnya supervisor diberikan penjelasan tentang falsafah motivasi positif, ia biasanya akan minta diberikan suatu contoh yang konkret. Berikut ini akan diberikan beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif. Penggunaan teknik-teknik ini lebih memerlukan tingkat kemampuan yang cukup tinggi daripada penggunaan motivasi yang negatif. Setiap individu berbeda antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus mempelajari setiap bawahannya agar bisa menggunakan tipe motivasi yang tepat.

Untuk masing-masing pendekatan berikut ini, perlu ditekankan bahwa seni penerapan dan penggunaan yang berlebihan akan menimbulkan akibat yang buruk. Meskipun pendekatan tersebut dapat digunakan berlebihan, tetapi tidak bisa diingkari kebenaran/ manfaat metode-metode tersebut.

a. Penghargaan terhadap Pekerjaan yang Dilakukan

Cara ini sering diabaikan sebagai alat motivasi yang sangat berguna. Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

Berdiam diri saja tidak cukup, terutama apabila pekerjaan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek selalu diberikan teguran. Pimpinan tentu saja tidak bisa memberikan pujian untuk siapa saja dan pekerjaan apa saja. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan karyawan tersebut.

b. Informasi

Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Hal ini diabaikan oleh para manajer dalam praktik sehari-hari. Para manajer cenderung berpikir hanya/tentang imbalan atau upah yang pantas diberikan kepada para karyawan. Karena sifat ini, yaitu rasa ingin tahu, maka pemberian informasi tentang mengapa suatu tindakan atau perintah diberikan bisa merupakan suatu motivasi yang negatif. Pemberian informasi yang jelas juga akan sangat berguna untuk menghindari adanya gosip, desas-desus, dan sebagainya. Contoh klasik yang sering diberikan adalah tentang penggalian pipa. Seorang mandor menyuruh beberapa karyawannya untuk menggali di beberapa tempat pada halaman belakang pabrik. Penggalian tersebut hanya sedalam lebih kurang 0,5 meter dan selebar lebih kurang 0,5 meter pula. Penggalian boleh dilakukan di sembarang tempat.

Setalah selesai melakukan penggalian, mandor memeriksa hasilnya, dan kemudian menyuruh mengukur kembali galian tersebut. Setelah itu, mandor memerintahkan untuk melakukan hal yang sama, asalkan tidak di tempat bekas galian. Setelah selesai, mandor memeriksa dan menyuruh menguruk lagi galian tersebut. Kemudian, sekali lagi mandor memerintahkan menggali lagi. Pada saat tersebut sambil berkata, "Kita hanya bekerja sia-sia, hanya orang sinting yang mau bekerja semacam ini.". Cetusan pendapat tersebut sebenarnya merupakan

keinginan untuk mengetahui mengapa suatu pekerjaan dilakukan. Setelah ditanyakan kepada mandor, barulah jelas alasannya, yaitu perusahaan ingin mencari pipa saluran yang dulu pernah tertanam dan sudah tidak terpakai lagi.

c. Pemberian Perhatian yang Tulus kepada Karyawan sebagai Seorang Individu

Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari. Mungkin lebih tepat sebagai pembawaan dasar dari seorang manusia. Pemberian perhatian, yang tulus, sukar dilakukan oleh seseorang secara "asal" saja. Para karyawan bisa merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus ataukah tidak. Kita juga hendaknya harus berhati-hati dalam memberikan perhatian ini, sebab adanya konsep *individual differences*. Suatu perhatian yang diberikan bisa menimbulkan akibat yang berbeda terhadap orang yang berbeda. Dalam pemberian perhatian juga hendaknya tidak berlebih-lebihan.

d. Persaingan

Pada umumnya, setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan. Pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.

e. Partisipasi

Partisipasi yang digunakan sebagai salah satu bentuk motivasi positif bisa dikenal sebagai *democratic management* atau *consultative supervision*. Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa diperoleh beberapa manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik (karena banyaknya sumbangan pikiran), adanya penerimaan yang lebih besar terhadap

perintah yang diberikan, dan adanya perasaan diperlukan (*feeling of importance*).

f. Kebanggaan

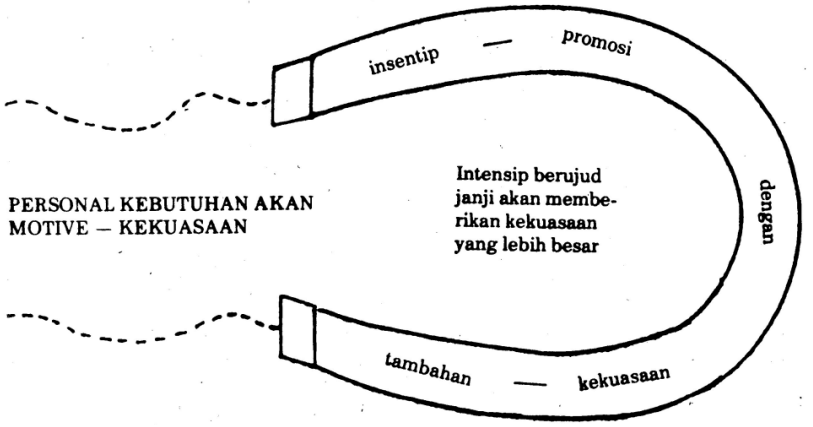
Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi *overlap* dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Memberikan "tantangan" yang wajar, keberhasilan mengalahkan "tantangan" tersebut memberikan kebanggaan terhadap para karyawan. Penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga. Apalagi kalau pekerjaan tersebut memang sudah "disepakati bersama".

g. Uang

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan. Kalau kita bertanya kepada seorang karyawan, mengapa ia bekerja, jawaban yang sering diberikan adalah untuk mendapatkan uang. Meskipun demikian, sebenarnya para karyawan bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain. Penggunaan uang sebagai alat motivasi terutama berguna untuk memuaskan kebutuhan yang bersifat fisiologis.

3. Model Motivasi

Motivasi pada hakikatnya merupakan pemberian suatu insentif yang bisa menarik keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu. Manusia mempunyai berbagai kebutuhan (*needs*). Dari berbagai *needs* ini dicoba untuk ditarik dengan suatu insentif agar manusia mau melakukan sesuatu tindakan. Bisa kita ibaratkan insentif sebagai suatu besi berani (magnet) yang digunakan untuk menarik/mengarahkan berbagai motif perseorangan. Hal itu bisa digambarkan dalam suatu contoh di bawah ini.

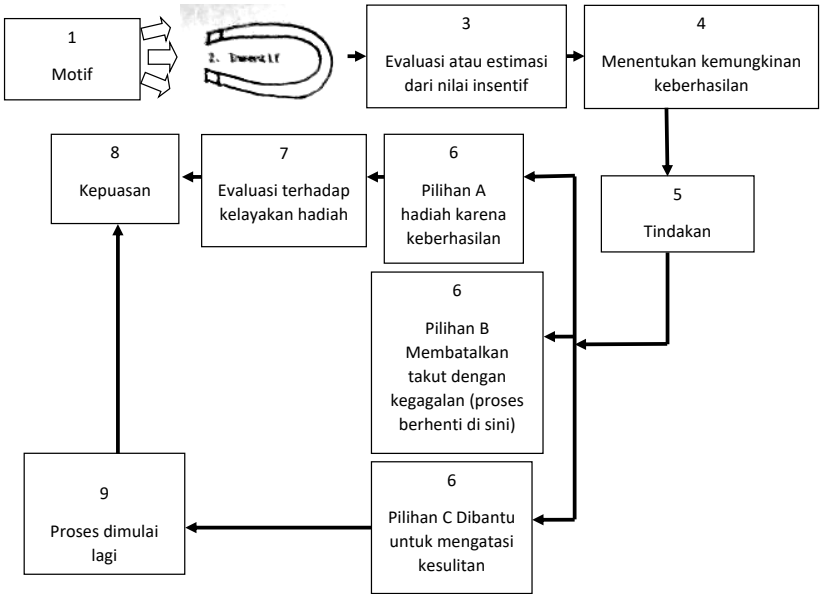


Gambar 5.4 Hubungan Motivasi dengan Insentif

Sebelumnya telah dibicarakan adanya dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan negatif. Proses motivasi tersebut bisa digambarkan dalam model berikut ini.

Model Motivasi Positif

Model motivasi positif bisa dilihat pada Gambar 5.5 berikut ini. Faktor pertama dalam setiap proses motivasi adalah motivasi untuk bertindak, yang berupa sebab, keinginan ataupun kebutuhan yang belum terpenuhi. Tanpa motif tidak akan ada proses motivasi. Motif membuat para individu bertindak, mencari pemuasan kebutuhan, dan memulai sesuatu. Sebagaimana terlihat, motif awal tersebut bisa dipuaskan dengan berbagai cara. Tindakan yang dipilih tidaklah ditentukan semata-mata oleh adanya motif tersebut. Berbagai tindakan bisa dilakukan. Seseorang dengan kebutuhan yang belum terpenuhi biasanya mudah melakukan sesuatu, dengan tindakan itu ia bisa memuaskan kebutuhannya.



Gambar. 5.5 Model Motivasi Positif

Faktor insentif masuk dalam proses ini pada tahap kedua. Insentif merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapatkan imbalan yang akan memuaskan kebutuhannya. Apabila insentif tersebut sesuai dengan motif yang ada, maka individu akan tertarik untuk memanfaatkan insentif tersebut. Sebaliknya, apabila insentif tersebut tidak sesuai dengan motif yang ada, maka insentif yang ditawarkan hanya sedikit menarik perhatian.

Apabila insentif tersebut tampaknya bisa memuaskan motif yang ada, maka individu itu mulai mempertimbangkan nilai insentif sebagai alat untuk memuaskan dorongan dalam dirinya. Pertimbangan utama dalam fase ini terpusat pada tingkat kepuasan yang akan diperoleh bila usaha ditingkatkan menjadi pelaksanaan, bila pelaksanaan tersebut berhasil dan bila imbalan yang dijanjikan oleh insentif diterima. Nilai yang dijanjikan oleh suatu insentif tertentu dipertimbangkan dengan dua kriteria: (1) seberapa jauh

kebutuhan tersebut akan terpenuhi, dan (2) apakah imbalan tersebut (apabila diperoleh seperti yang dijanjikan) akan sama atau lebih besar dari usaha yang dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan tersebut? Pertimbangan terhadap kriteria ini tentu saja mengandung unsur subjektivitas, pengalaman-pengalaman waktu lalu, mengenai saat ini, dan kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Semuanya akan dipertimbangkan untuk menentukan tingkat kepuasan potensial. Persyaratan-persyaratan untuk melaksanakan tugas juga dipertimbangkan. Apabila imbalan yang dijanjikan dirasa bisa diterima, proses motivasi bergerak ke fase *pre action* lainnya, yaitu probabilitas bahwa individu tersebut akan bisa melaksanakan kegiatan itu sedemikian rupa sehingga ia bisa memperoleh imbalan yang dijanjikan (tahap 4).

Probabilitas keberhasilan pelaksanaan dipandang oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan pekerjaan tersebut akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenankan apakah ia akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia bisa berhasil? Sejauh mana kerja sama dengan rekan-rekannya akan membantu keberhasilannya? Sejauh mana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan? Berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan itu? (lihat Gambar 5.6). Apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif, pekerja tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan untuk mencapai imbalan yang diinginkan (fase 5).

Apabila pekerja tersebut menjalankan sesuai dengan yang disyaratkan, maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan (fase 6 pilihan A). Sewaktu ia menerima imbalan tersebut, motifnya

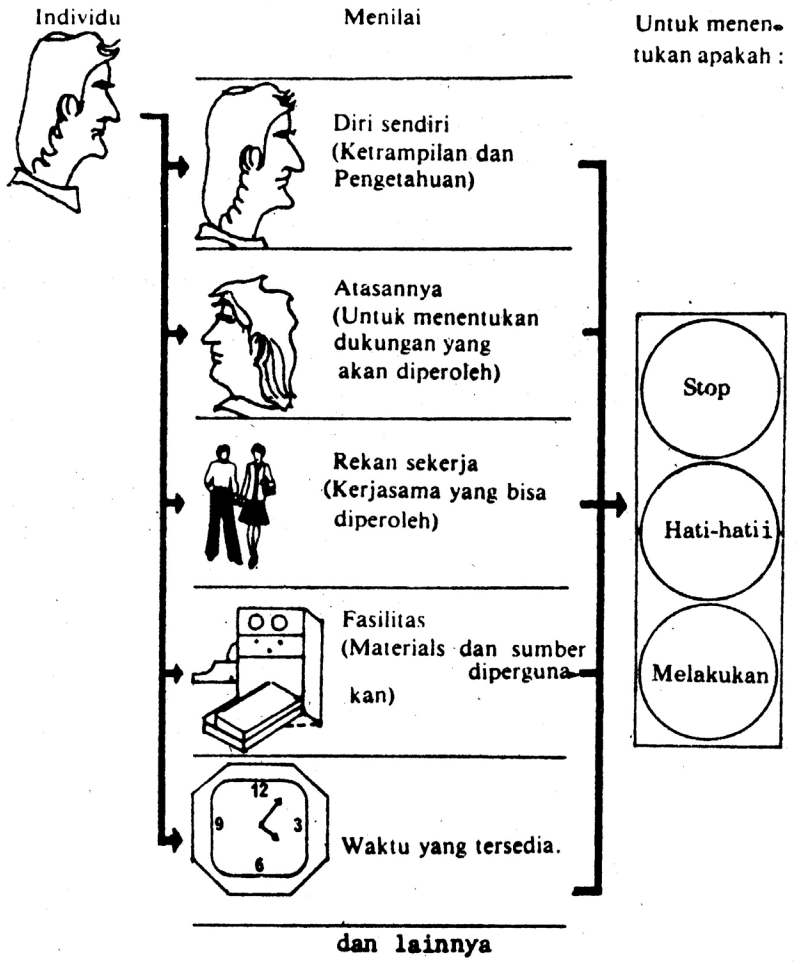
umumnya terpuaskan dan kepercayaan dia pada pola yang sama di masa yang akan datang diperkuat. Apabila ia bekerja dengan baik, tetapi menerima imbalan kurang dari yang dijanjikan, ia menjadi skeptis untuk masa-masa yang akan datang.

Sebaliknya, apabila ia tidak bisa menjalankan dengan baik, dan tidak menerima imbalan, akibatnya mungkin berbeda. Kemungkinan yang pertama, ia menjadi tidak percaya pada dirinya sendiri, mungkin dendam dengan faktor-faktor luar yang dirasa menjadi penyebabnya (fase 6–pilihan B). Ia tidak mau lagi melakukan sesuatu yang sama, kalau ia tidak merasa mampu seratus persen berhasil.

Kemungkinan lainnya adalah ia menjadi meningkatkan usahanya untuk mengatasi kegagalan tersebut (fase 6–pilihan C). Dengan usaha yang bertambah mungkin ia bisa mengatasi kegagalan di waktu lalunya. Karena itu proses bisa dimulai lagi.

Apabila pilihan A pada tahap 6 yang terjadi, kepuasan belum tentu segera terealisasi. Untuk itu individu tersebut akan melakukan evaluasi terhadap kelayakan hadiah (fase 7). Ia akan membandingkan dengan hadiah dari usaha-usaha yang lain, dan akan membandingkan dengan usaha yang telah dikeluarkan untuk mendapatkan hadiah itu.

Setelah itu, apabila ia merasa cukup, maka ia akan memperoleh kepuasan (fase 8). Sebaliknya apabila tidak, ia akan menjadi lebih kritis untuk masa yang akan datang. Apabila ia merasa puas, maka proses akan dimulai lagi (fase 9).



Gambar 5.6. Fase Motivasi

Model Motivasi Negatif

Model motivasi negatif pada hakikatnya menggunakan unsur "ancaman" untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu. Model tersebut bisa kita lihat pada Gambar 5.7.

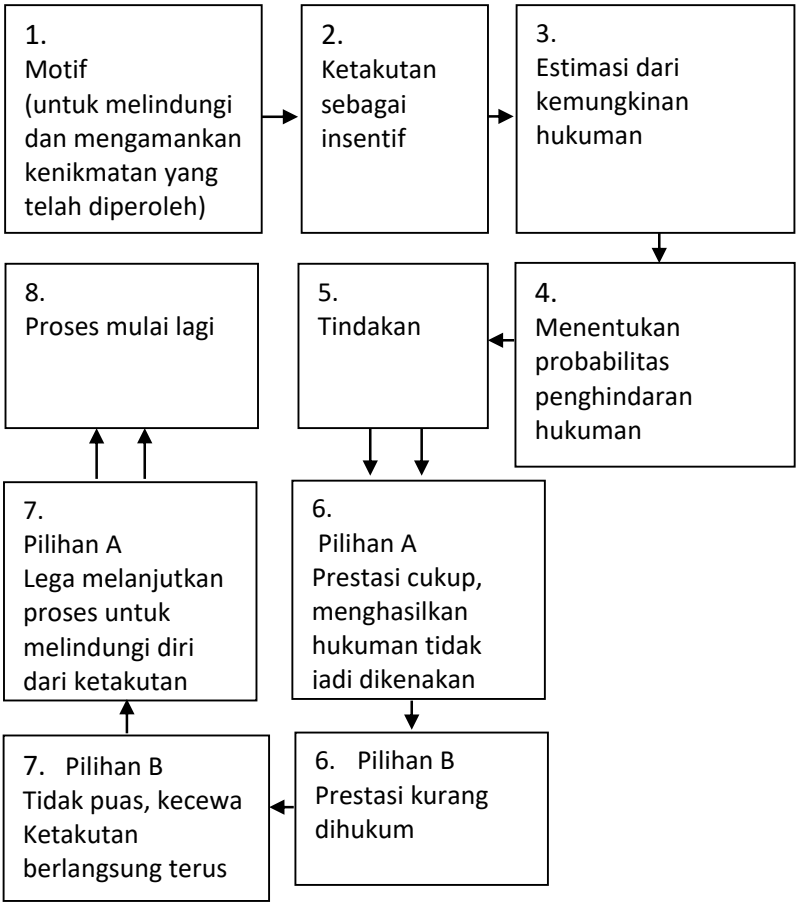
Motif yang ada di sini adalah untuk melindungi agar kenikmatan yang telah diperoleh tidak berkurang (fase 1). Kenikmatan ini bisa

berupa gaji yang telah tinggi (jadi ia tidak ingin berkurang gaji yang akan diterima), bisa juga penghargaan yang tinggi (jadi ia tidak ingin rekan-rekannya berkurang penghargaan mereka terhadap dirinya). Karena ia tidak ingin kehilangan kenikmatan ini, maka "ketakutan" untuk kehilangan ini menjadi insentif (perangsang) baginya (fase 2).

Ancaman hukuman itu dianalisis dalam hal potensi ketidakenakan yang mungkin ditimbulkan (fase 3). Semakin berat hukumannya, semakin kuat pula dorongan untuk menghindarinya. Meskipun demikian, dapat tidaknya hukuman tersebut dihindarkan dipengaruhi oleh kemungkinan keberhasilan ia melaksanakan pekerjaan tersebut (fase 4).

Tindakan dilakukan (fase 5) dengan maksud untuk menghindarkan diri dari ancaman terhadap apa yang telah ia nikmati. Apabila tindakannya berhasil, ia tidak dihukum dan juga tidak menerima hadiah (fase 6–pilihan A). apabila tindakannya tidak berhasil, maka ia akan dihukum (fase 6–pilihan B), dan ia kehilangan sesuatu yang telah ia nikmati.

Akibat dari penghindaran hukuman itu (fase 7–pilihan A) melegakan sementara, sementara kegagalan (fase 7–pilihan B) akan menimbulkan kepahitan bagi karyawan tersebut. Selanjutnya, proses akan dimulai lagi.



Gambar 5.7 Model Motivasi Negatif

E. Kepemimpinan

Seorang manajer adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Manajer juga merupakan seseorang yang di dalam menjalankan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, menggunakan orang lain. Dengan demikian, ia perlu memimpin para karyawan. Tidak setiap orang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik. Tidak setiap pemimpin bisa menjadi

pemimpin yang baik.

Dengan demikian, timbul pertanyaan: mengapa seseorang bisa menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak? Kalau demikian, apakah seorang pemimpin itu mempunyai pembawaan sejak lahir, ataukah bisa dibentuk lewat latihan, pendidikan, atau apa pun namanya? Berbagai studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi tiga pendekatan. Pertama, yang mendasarkan atas *traits* (sifat, perangai) atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan; kedua, yang mempelajari perilaku (*behavior*) yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kedua pendekatan ini menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apa pun ia ditempatkan.

Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan *contigency* yang berdasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan kata lain, seseorang yang bisa menjadi pemimpin yang baik pada suatu keadaan tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain.

Sebelum kita membicarakan berbagai studi tersebut, marilah kita amati berbagai pendapat tentang tugas pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan. Berbagai pendapat tersebut tentu mempunyai perbedaan-perbedaan, tetapi kita bisa menarik kesimpulan akan adanya hal-hal yang sama. Setiap pimpinan mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan di bawahnya.

Misalnya R. L. Kahn mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi-fungsi pimpinan. Ia menyatakan bahwa seorang pimpinan menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila ia:

1. memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya;
2. menyusun "jalur" pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan);
3. menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan;
4. mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.

Robert C. Miljus menyebutkan tanggung jawab para pemimpin dengan lebih terperinci. Ia menyebutkan tanggung jawab para pimpinan adalah:

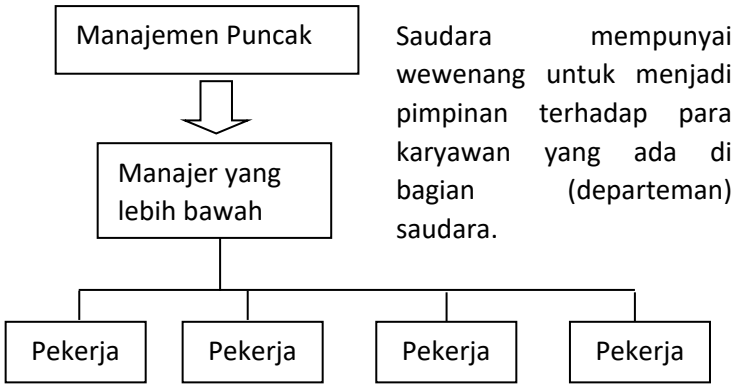
1. menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya);
2. melengkapi para karyawan dengan sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya;
3. mengomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka;
4. memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi;
5. mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan;
6. menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif;
7. menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengomunikasikan hasilnya;
8. menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Uraian di atas menunjukkan perlunya perhatian kepada karyawan dan juga manajemen. Daftar di atas tentulah kurang lengkap, tetapi walaupun demikian memberikan gambaran tentang tanggung jawab seorang pimpinan.

1. Wewenang Kepemimpinan

Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuan dengan efektif, maka ia haruslah mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut wewenang kepemimpinan, yang merupakan hak untuk bertindak atau memengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Mengenai hal ini paling sedikit ada dua pendapat tentang sumber wewenang ini.

Wewenang bisa berasal dari atasan, yang berarti seseorang Presiden direktur misalnya menunjuk seseorang yang dianggap mampu untuk menjadi kepala bagian penjualan, dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seorang kepala bagian penjualan. Jadi, dalam hal ini seorang pimpinan diberi wewenang untuk memerintah dari atasannya. Cara semacam ini disebut *top down authority*, yang ditunjukkan dari Gambar 5.8 berikut ini.

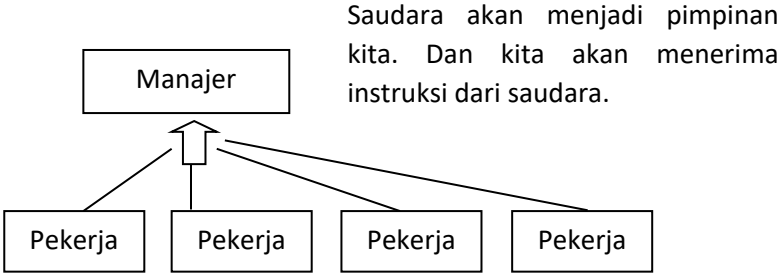


Gambar 5.8. *Top Down Authority*
(Kekuasaan Puncak Bawah)

Konsep yang kedua adalah *bottom-up authority*, yang mendasarkan diri pada teori penerimaan (*acceptance theory*). Pada konsep ini pimpinan dipilih (diterima) oleh mereka yang

akan menjadi bawahannya. Apabila seseorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk mempimpi, maka para bawahan akan menghargai wewenang itu; karena, mereka mempunyai respek pribadi untuk menghargai orang tersebut atau orang tersebut merupakan seorang wakil yang mewakili nilai-nilai yang mereka anggap penting.

Sesuai dengan teori penerimaan, para bawahan mengakui bahwa bimbingan dan dorongan dapat diperoleh dari kepemimpinan. Para pekerja akan menilai calon pimpinan yang bisa diterima oleh mereka, dan karenanya calon pimpinan seharusnya berasal dari bawah dan bukan dari atas. Konsep *bottom-up authority* dapat digambarkan pada Gambar 5.9 berikut ini.



Gambar 5.9 *Bottom-up Authority*

Meskipun tampaknya kedua konsep ini saling bertentangan, mereka mampunyai manfaat sendiri-sendiri. *Top down authority* diperlukan apabila tingkat koordinasi dan pengawasan yang layak perlu dicapai. Paling tidak, suatu tingkat wewenang yang terpusat diperlukan untuk mencapai perencanaan dan pengambilan keputusan yang diperlukan utuk membantu perusahaan bekerja dengan erat (kohesif). Susunan wewenang yang formal membantu adanya kesatuan (*unity*) yang diinginkan.

Dari pandangan pimpinan bawahan, pemimpin formal dapat menjalankan pekerjaannya dengan efektif apabila ia mendapat dukungan dan diterima oleh bawahannya. Apabila para bawahan

menghargai atau menaruh respek kepada pimpinannya, mereka akan mengikuti pimpinan dengan kooperatif dan gembira. Dengan demikian, hubungan atasan bawahan akan menjadi lebih erat dan harmonis. Pengarahan dari para pimpinan lebih bersifat sukarela dan bukan atas dasar ketahutan karena wewenang formal.

2. Kriteria untuk Memilih Seorang Pemimpin

Setelah sebelumnya kita membicarakan tugas-tugas apa yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin, maka pertanyaan selanjutnya adalah siapa di antara para karyawan yang ada (atau mungkin juga dari luar perusahaan) yang bisa diangkat atau dipilih untuk menjadi pemimpin. Untuk menjawab pertanyaan ini, perlulah kita menentukan kriteria yang akan dipakai untuk memilih pimpinan tersebut.

Dari daftar kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan, tampaknya seorang pemimpin harus paling sedikit mampu untuk memimpin para bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga harus mampu untuk menangani hubungan antara karyawan (*interpersonal relation*). Dalam pembicaraan ini akan dibicarakan teori kepemimpinan yang didasarkan pada konsep adaptabilitas (*the concept of adaptability*). Kebutuhan untuk seorang pemimpin adalah kemampuan untuk memperkirakan situasi individual dan melengkapi kepemimpinannya untuk setiap keadaan yang dibutuhkan.

Kualitas para Pimpinan

Meskipun tidak ada sifat mutlak yang bisa diidentifikasikan, cukup wajar apabila kita menganggap bahwa yang mempunyai kemampuan untuk memimpin orang lain dalam mencapai tujuan perusahaan, kemampuan interaksi antara personal yang baik (*sound interpersonal interaction*), dan juga kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan, merupakan sifat-sifat yang menguntungkan dalam menjalankan kepemimpinan. Berbagai

sifat yang berguna bagi seorang pimpinan akan kita bicarakan berikut ini.

a. Keinginan untuk Menerima Tanggung Jawab

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya. Di sini ia harus mampu mengatasi bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan kalau perlu juga dari organisasi buruh. Hampir semua pimpinan merasa bahwa pekerjaannya sangat menuntut waktu, usaha, dan pengetahuan agar bisa menjalankan pekerjaan dengan efektif. Mereka merasa bahwa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energi daripada jabatan bukan pimpinan.

b. Kemampuan untuk Bisa *Perceptive*

Perceptive (persepsi) menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin harus mengenal tujuan perusahaannya sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Di sini ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya sehingga ia dapat mengetahui kekuatan-kekuatan mereka, kelemahan-kelemahan mereka, dan juga berbagai ambisi yang ada. Selain itu, ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang/menilai dirinya sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan yang layak baginya. Inilah yang disebut kemampuan *perceptive*.

c. Kemampuan untuk Bersikap Objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional, *impersonal*, dan tidak bias. Objektivitas merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*. Apabila perseptivitas menimbulkan kepekaan

terhadap fakta, kejadian, dan kenyataan-kenyataan yang lain, objektivitas membantu pimpinan untuk meminimalkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk Menentukan Prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih/menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukanlah datang satu per satu, tetapi bersamaan dan berkaitan antara satu dengan lainnya.

e. Kemampuan untuk Berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Oleh karena itu, pemberian perintah serta penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

3. Studi tentang Kepemimpinan

Sifat-sifat Kepemimpinan

Usaha sistematis pertama yang dilakukan oleh para ahli ilmu jiwa dan peneliti-peneliti yang lain, adalah mencoba mengidentifikasikan karakteristik pada pemimpin. Pendekatan ini jelas merupakan pendekatan yang logis. Apabila hanya ada beberapa orang yang menjadi pemimpin, dan lebih banyak lagi yang menjadi pengikut, mestinya ada sesuatu di dalam diri pemimpin tersebut, yang menyebabkan mereka bisa menjadi pemimpin. Pandangan tentang kepemimpinan ini, yang menyatakan bahwa pimpinan adalah dilahirkan, dan bukannya dibuat, tetap merupakan pandangan yang populer sampai saat ini.

Kita sendiri mungkin mempunyai citra, yang terbentuk lewat cerita novel, film, televisi, bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang gagah berani, lebih agresif, berani mengambil keputusan yang berisiko, dan barangkali lebih lantang suaranya dari orang-orang lain.

Karenanya penelitian tentang kualitas pimpinan ini menggunakan dua pendekatan. (1) para peneliti mencoba membandingkan sifat-sifat mereka yang menjadi pemimpin dan yang tidak; (2) mereka mencoba membandingkan sifat-sifat mereka yang menjadi pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Kebanyakan studi tentang sifat-sifat kepemimpinan ini merupakan studi dalam kelompok yang pertama. Hasil studi tersebut sebenarnya tidak konklusif. Meskipun demikian, studi-studi itu menunjukkan bahwa para pemimpin mempunyai ciri-ciri agak lebih jangkung, cerdas, lebih ekstrover, dan lebih percaya pada diri sendiri daripada yang bukan pemimpin. Tentu saja kita bisa berkeberatan terhadap hasil studi-studi ini. Berapa banyak orang yang lebih cerdas, lebih tinggi, dan sebagainya tetapi ternyata tidak menjadi pemimpin? Dan bagaimana kita bisa menjelaskan tentang Napoleon (yang cukup pendek) dan Lincoln (yang pemurung dan introver) bisa menjadi pemimpin yang disegani?

Perilaku Pimpinan

Sewaktu tampak bahwa ternyata pemimpin yang efektif tidak mempunyai sifat-sifat yang berbeda dengan mereka yang tidak efektif, para peneliti mencoba meneliti perilaku para pimpinan tersebut. Dengan kata lain, mereka tidak lagi meneliti tentang apa persyaratan/kualitas pimpinan yang efektif, tetapi mencoba meneliti tentang apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efekif. Bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi, dan memotivasi bawahan mereka.

Studi ini, seperti studi tentang kualitas pimpinan, juga

menganggap bahwa ada suatu cara terbaik untuk memimpin. Tidak seperti kualitas pimpinan, perilaku pimpinan merupakan sesuatu yang bisa dipelajari; jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan bisa menjadi pemimpin yang efektif.

Perilaku pimpinan ini sering disebut sebagai sebagai gaya kepemimpinan (*style of leadership*). Berbagai gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para peneliti mungkin berlainan. Di sini kita akan bicarakan dua gaya kepemimpinan, pertama yang dikemukakan oleh Harris, dan kedua yang dikemukakan oleh Reddin.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan lainnya. Para penulis mencoba mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada dengan menggunakan suatu dasar tertentu. Dasar yang sering dipergunakan adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pimpinan, kewajiban yang pimpinan harapkan terima dari bawahan, dan falsafah yang dianut oleh pimpinan untuk pengembangan dan pemenuhan harapan para bawahan. Harris misalnya membagi berbagai gaya kepemimpinan menjadi *the autocratic leader*, *the participative leader*, dan *the free-rein leader*.

a. *The Autocratic Leader*

Seorang pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi serta mengawasi bawahannya terpusat di tangannya.

Seorang pemimpin yang otokratik mungkin memutuskan bahwa ialah yang berkompeten untuk memutuskan, dan punya perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri, atau ia mungkin mempunyai alasan-alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat untuk mengarahkan dan mengawasi. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk meminimalkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

b. *The Participative Leader*

Apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif, ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran-pikiran para bawahannya dan menerima sumbangan pikiran mereka, sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktikkan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan menjadi lebih *supportive* dalam kontak dengan para bawahan dan bukan bersikap diktator. Meskipun, tentu saja, wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

c. *The Free-rein Leader*

Dalam gaya kepemimpinan *free-rein*, pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya,

pimpinan akan mengatakan: "Inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan. Saya tidak peduli bagaimana cara mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian, para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan/keahlian yang tinggi.

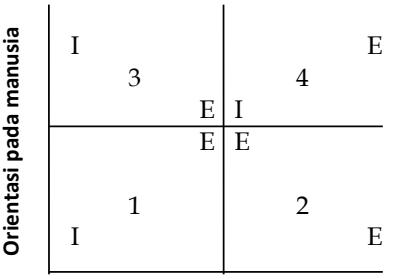
Tentu saja di antara ketiga gaya kepemimpinan ini ada gaya-gaya kepemimpinan yang berada di antara ketiga gaya ini. Pembagian gaya kepemimpinan lainnya, seperti dikemukakan oleh William J. Reddin dengan *reddin 3D theory*-nya, adalah sebagai berikut. Dasar yang dipakai adalah apakah seorang pemimpin berorientasi pada tugas (*task*) yang diberikan ataukah pada manusia yang mengerjakannya.

Pembagian ini digambarkan dalam suatu diagram (lihat Gambar 5.10), di mana pada diagram itu ia membaginya menjadi 4 bagian.

Bagian 1 memisahkan/tidak memperhatikan baik pelaksanaan tugas, maupun orang yang melaksanakannya. Bagian 2 lebih memperhatikan pelaksanaan tugas, dan sedikit perhatian pada orang yang melaksanakannya. Bagian 3 sangat memperhatikan orang yang melaksanakannya, dan sedikit perhatian pada pelaksanaan tugasnya. Bagian 4 sangat memperhatikan, baik pada pelaksanaan tugas, maupun orang yang melaksanakannya.

Reddin 3D Styles

1 – I *Deserter*
1 – E *Bureaucrat*
2 – I *Autocrat*
2 – E *Benevolent Autocrat*
3 – I *Missionary*
3 – E *Developer*
4 – I *Compromiser*
4 – E *Executive*



Gambar 5.10. Kerangka Gaya Kepemimpinan

Pembagian diagram tersebut ke dalam 4 bagian, dilengkapi lagi dengan dua tipe untuk setiap bagian, yaitu: I singkatan dari *ineffective* dan E singkatan dari *effective*. Karena itu diagram ini dikatakan sebagai 3D (*dimension*).

Pada bagian 3 misalnya, gaya yang tidak efektif (*ineffective*) diberi nama *missionary*, menunjukkan ketidakseimbangan terhadap manusia (terlalu memperhatikan orang yang melaksanakannya). Gaya yang lebih efektif (3E) disebut *developer*, di mana orientasinya lebih diarahkan terhadap peningkatan/pengembangan *skill* para bawahan yang pada akhirnya akan memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya.

Sedangkan pada bagian satu, gaya yang tidak efektif disebut *deserter*, karena gaya ini sama sekali tidak memperhatikan pelaksanaan tugas, maupun orang yang melaksanakannya. Gaya yang lebih efektif (IE) *bureaucrat*, seorang yang akan menaati prosedur dan peraturan dari organisasi. Sekali peraturan ditetapkan, ia akan mematuhinya, terlepas apakah peraturan tersebut tepat atau tidak. Karena itu seorang *bureaucrat* akan cocok kalau peraturan yang dibuat sudah benar.

Memilih Gaya Kepemimpinan

Setelah kita mengetahui berbagai gaya kepemimpinan, maka

pertanyaan yang timbul adalah gaya kepemimpinan mana yang dianggap paling baik?

Untuk menjawab pertanyaan ini agak sukar karena tidak ada gaya kepemimpian yang terbaik untuk semua situasi. Jawaban yang lebih tepat adalah kita bisa memilih gaya kepemimpinan yang cocok dengan memperhatikan berbagai faktor, seperti faktor organisasi, pemimpin (manajer), bawahan, dan situasi penugasan. Inilah yang disebut dengan pendekatan *contingency*.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, salah satu sifat pimpinan yang perlu dimiliki adalah *perceptive*. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan/situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhinya. Meskipun banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, Harris membaginya ke dalam 4 (empat), yaitu faktor:

a. dalam organisasi;
b. pimpinan manajer;
c. bawahan;
d. situasi penugasan.

Kalau kita ingin memilih di antara gaya kepemimpinan *autocratic*, *participative*, dan *free-rein* maka keempat faktor di atas perlu dipertimbangkan.

Penggunaan gaya kepemimpinan *autocratic* cocok apabila para bawahan tidak mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan, apabila perusahaan menggunakan ketakutan dan hukuman sebagai cara pendisiplinan; di mana para karyawan tidak terlatih, para pimpinan ingin lebih dominan dalam pengambilan keputusan,

dan hanya ada sedikit "maaf" untuk melakukan kesalahan.

Gaya kepemimpinan *participative* cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan para bawahan telah menerimanya. Perusahaan menggunakan hadiah dan "ketertiban" sebagai alat motivasi utama, pimpinan benar-benar menginginkan untuk mendengar pendapat dan ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan; di mana pimpinan menginginkan mengembangkan kemampuan analitis dan *selfcontrol* dari para bawahan, para bawahan cukup berpengetahuan dan berpengalaman, para bawahan menginginkan "ketertiban" dalam pengambilan keputusan, dan waktu untuk menyelesaikan tugas memungkinkan untuk partisipasi.

Gaya kepemimpinan *free-rein* nampaknya paling cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dengan baik dan telah diterima dengan baik pula oleh para bawahan, yang pada kenyataannya, tujuan organisasi pimpinan benar-benar ingin mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahan. Selain itu, pimpinan juga yakin terhadap kemampuan para bawahannya. Para bawahan benar-benar ahli dan berpengalaman dalam menjalankan pekerjaannya serta mempunyai keinginan untuk mengendalikan diri sendiri dalam melaksanakan pekerjaan, punya keinginan yang besar untuk independen, memperoleh kepuasan dari pelaksanaan pekerjaan, dan akibat yang ditimbulkan karena kesalahan pelaksanaan mempunyai "ruang" yang cukup besar.

Dengan demikian, jelaslah bahwa seseorang mungkin perlu mengubah gaya kepemimpinan apabila situasinya memang berubah. Menangkap situasi inilah yang penting bagi seorang pimpinan.

F. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.

- Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.
- Soal:

Tentang Arti Kerja bagi Karyawan

1. Apakah pekerja pada umumnya telah merasa puas dengan penerimaan upah atau gaji yang tinggi?
2. Ada pendapat bahwa untuk suksesnya suatu perusahaan sebaiknya perusahaan tersebut melakukan spesialisasi yang mendalam. Benarkah? Terangkan!
3. Bagaimana cara mempelajari tingkah laku manusia menurut Maslow?
4. Sebutkan salah satu harapan para pekerja!
5. Mengapa seorang pekerja condong menginginkan rekan kerja yang kompak?

Tentang Motivasi

1. Mengapa seorang manajer memiliki tugas untuk memotivasi bawahannya agar mereka mampu bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikannya?
2. Terangkan maksud dari pengertian motivasi dan *inforcement*!
3. Apakah *process theory* menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu?
4. Bagaimanakah model motivasi tradisional yang berpangkal dari pandangan Taylor?
5. Apakah memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan merupakan contoh motivasi negatif?

Tentang Kepemimpinan

1. Apakah salah satu pendapat R. L. Khan tentang seorang pimpinan yang dikatakan telah bekerja dengan baik?

2. Siapakah yang berpendapat bahwa salah satu tanggung jawab pimpinan adalah mengomunikasikan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka?
3. Apakah kesuksesan seorang pimpinan dikarenakan dia memang berbakat sebagai pimpinan?
4. Ada pendapat, seorang pimpinan adalah penguasa tunggal dalam organisasi yang dipimpinnya. Dia dapat memerintahkan siapa saja, sesuai dengan kehendaknya. Oleh sebab itu, pimpinan tadi tidak perlu menguasai kemampuan berkomunikasi. Bagaimana pendapat Anda?
5. Seorang pemimpin, setiap mengambil keputusan selalu berkonsultasi dengan para staf dan bawahannya. Gaya kepemimpinan apakah ini?

BAB VI

KONFLIK DALAM PERUSAHAAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat memahami arti pentingnya konflik beserta akibat-akibatnya. Dengan pengetahuan ini, Anda dapat memikirkan konflik mana yang harus dicegah dan konflik mana yang harus dipupuk demi kemajuan organisasi maupun anggota organisasi.

Selain daripada itu, Anda diharapkan memiliki pengetahuan tentang berbagai macam penyebab konflik dan cara-cara mengatasinya. Dengan demikian, Anda diharapkan dapat mengatasi konflik-konflik yang Anda hadapi dalam praktik.

B. Pendahuluan

Dalam perusahaan atau organisasi lain, konflik akan selalu timbul. Konflik merupakan perselisihan pendapat baik antara pimpinan dengan bawahan, maupun antara para bawahan. Ada konflik yang berlanjut menjadi hal-hal yang merugikan, seperti konflik pengupahan yang berlanjut dengan pemogokan. Ini harus dicegah dan dihilangkan. Namun, ada juga konflik yang berdampak positif baik bagi organisasi maupun bagi

individu, seperti persaingan yang berdampak meningkatkan kualitas pekerjaan. Hal seperti ini justru harus dipelihara dan dikembangkan.

Dalam penyelesaian konflik, hendaknya didasarkan pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, atau undang-undang yang ada.

Penyelesaian konflik akan berarti memupuk integrasi. Oleh sebab itu, semua konflik yang terjadi hendaknya diusahakan untuk diselesaikan secara intern dan diusahakan jalan damai melalui musyawarah mufakat antar-pihak-pihak yang berselisih, maka penyelesaian konflik diusahakan menurut undang-undang yang berlaku.

C. Konflik dalam Perusahaan

Perusahaan pada hakikatnya terdiri dari kumpulan orang-orang dan alat-alat produksi lainnya. Orang-orang yang bekerja dalam perusahaan bisa berada dalam posisi pimpinan, maupun posisi bawahan. Mereka yang bekerja pada perusahaan menginginkan agar mereka bisa memenuhi kebutuhan hidupnya dari pekerjaan tersebut. Sedangkan, pemilik perusahaan atau orang yang ditunjuk untuk mewakili kepentingan pemilik mempunyai kepentingan untuk mengembangkan perusahaan. Jadi, di sini sebetulnya nampak adanya perbedaan *interest* dari pihak buruh dan pihak majikan.

Untuk mengembangkan perusahaan, perlu memperkuat posisi persaingan perusahaan. Posisi persaingan bisa diperluat apabila perusahaan mampu menguasai pasar. Penguasaan pasar bisa ditempuh antara lain dengan menekan harga di bawah harga perusahaan-perusahaan lain. Penekanan harga dimungkinkan kalau bisa menekan biaya produksi. Penekanan biaya produksi bisa ditempuh dengan menekan biaya tenaga kerja (upah). Sedangkan,

karyawan menginginkan agar mereka bisa memperoleh gaji yang tinggi. Inilah perbedaan *interest* antara dua pihak yang terlibat dalam hubungan kerja.

Perbedaan inilah yang menjadi sebab kemungkinan terjadinya konflik, yaitu konflik antara pihak majikan dengan pihak karyawan. Meskipun demikian, pertentangan-pertentangan bisa saja terjadi antara para buruh ataupun para pimpinan. Hal ini bisa terjadi karena banyaknya manusia yang ada, masing-masing karyawan mempunyai sifat, sikap, keinginan, kepribadian, dan minat yang berbeda-beda.

Ada beberapa pendapat tentang konflik yang timbul dalam perusahaan. Pendapat pertama, yang kita sebut sebagai pandangan yang tradisional, adalah bahwa konflik merupakan hal yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi organisasi. Penganut pendapat ini berargumentasi bahwa timbulnya konflik menunjukkan adanya sesuatu yang salah dalam organisasi. Apabila kesalahan ini dibetulkan, semua fungsi dalam organisasi akan bisa terintegrasi secara baik.

Pendapat kedua adalah yang disebut dengan pandangan perilaku. Bagi pandangan ini, konflik merupakan suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi. Sebagaimana telah disinggung di atas, anggota-anggota organisasi adalah bermacam-macam, dan mereka mungkin mempunyai kepentingan yang saling bertentangan. Mereka yang menganut pendapat ini mengatakan bahwa konflik bisa memberikan manfaat, atau disebut sebagai fungsional, bisa pula merugikan, atau disebut sebagai tidak fungsional. Meskipun demikian, mereka berpendapat bahwa konflik umumnya merugikan organisasi.

Pendapat yang lebih baru, yang disebut pandangan interaksi, mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak terhindarkan dan bahkan diperlukan, bagaimanapun

organisasi dirancang dan bekerja. Meskipun konflik sering merugikan, tetapi tidak bisa diingkari bahwa konflik sering pula membuat organisasi bisa beroperasi dengan lebih efektif. Hal yang membedakan pendapat ini dengan pendapat perilaku adalah kalau dalam pandangan perilaku konflik sedapat mungkin dihilangkan apabila timbul, maka dalam pandangan ini konflik bukanlah merupakan hal yang harus ditekan, atau manajer harus menghilangkan semua konflik, tetapi lebih ditekankan pengelolaan konflik tersebut. Bagaimana meminimalkan aspek-aspek yang merugikan dan memaksimalkan aspek-aspek yang menguntungkan.

Dalam bab ini kita akan membicarakan tentang berbagai hal yang menyangkut konflik. Pertama, konflik dalam organisasi secara umum, di mana dicoba dibicarakan hal-hal tentang apakah konflik itu merugikan ataukah menguntungkan?; bagaimana konflik itu timbul dalam organisasi?; bagaimana mengurangi atau menyelesaikan konflik?. Kedua, kita akan membicarakan tentang konflik antara manajemen dengan karyawan.

1. Konflik Antara Kelompok-Kelompok dalam Organisasi

Sebenarnya, konflik yang timbul dalam suatu organisasi bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok maupun antara kelompok dengan kelompok. Meskipun demikian, kita hanya akan membicarakan konflik antara kelompok dengan kelompok.

Sebelum kita membicarakan lebih lanjut, ada baiknya kalau kita mendefinisikan apa yang disebut dengan konflik. Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi

yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut mencoba untuk menjelaskan duduk persoalan dari pandangan mereka.

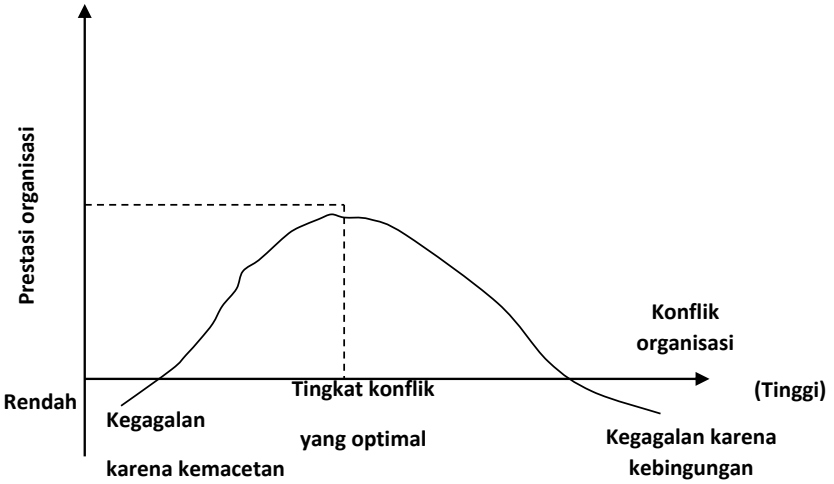
Meskipun demikian, perlulah kita sadari bahwa ada perbedaan antara konflik dan persaingan. Dalam persaingan dua pihak tersebut tidak bisa mencapai tujuan secara serentak, dan juga mereka tidak bisa saling mengganggu. Sebagai misal, dua kelompok kerja yang bersaing untuk bekerja dengan lebih baik menjadi pihak yang pertama kali bisa mencapai kuota. Tentu saja di sini keduanya mungkin bisa mencapai kuota dalam waktu yang sama. Dengan kata lain, akan ada pihak yang selalu nomor satu.

Konflik Fungsional dan Tidak Fungsional

Sebagaimana telah kita definisikan di atas, konflik sebenarnya bisa fungsional, bisa pula tidak. Konflik semata-mata bisa memperbaiki atau memperburuk prestasi organisasi, tergantung bagaimana konflik tersebut dikelola. Sebagai misal, manajer suatu perusahaan menghadapi masalah tentang bagaimana mengalokasikan dana untuk meningkatkan penjualan masing-masing jenis produk. Pada saat ini, setiap *product line* berada dalam suatu divisi. Salah satu cara pengalokasian mungkin adalah dengan memberikan dana tersebut ke divisi yang bisa mengelola dengan lebih efektif dan efisien. Jadi, suatu divisi yang kurang produktif akan menerima bagian yang lebih kecil dari pada divisi yang produktif. Tentu saja di sini timbul konflik tentang pengalokasian dana ini. Dipandang dari pihak divisi yang menerima alokasi dana yang kurang, konflik ini dipandang tidak fungsional, tetapi dipandang dari perusahaan secara keseluruhan, konflik ini adalah fungsional, karena akan mendorong setiap divisi untuk lebih produktif. Akibat-akibat fungsional yang mungkin timbul adalah: (1) para manajer akan menentukan cara yang lebih efisien dalam menggunakan dana; (2) mereka mungkin bisa menentukan cara

untuk menghemat biaya; (3) mereka meningkatkan prestasi masing-masing divisi secara keseluruhan sehingga bisa tersedia dana yang lebih besar untuk mereka semua. Meskipun demikian, mungkin juga timbul akibat yang tidak fungsional, di mana kerja sama antarkepala divisi menjadi rusak karena konflik ini.

Hubungan antara konflik organisasi dan prestasi digambarkan dalam Gambar 6.1. berikut ini. Sebagaimana dalam gambar tersebut, nampak adanya tingkat konflik yang optimal, di mana prestasi perusahaan maksimal. Pada saat tidak ada konflik sama sekali kemungkinan terjadi stagnasi, dan pada saat tingkat konflik terlalu tinggi, kemungkinan terjadi *chaos*.



Gambar 6.1. Konflik dan Prestasi Organisasi

Setiap konflik, baik yang fungsional maupun tidak, akan menjadi sangat merusak apabila berlangsung terlalu jauh. Apabila konflik menjadi di luar kendali, karena adanya eskalasi, berbagai perilaku mungkin saja timbul. Pihak-pihak yang bertentangan akan saling mencurigai masing-masing motif dan bersikap sinis terhadap setiap tindakan pihak lain. Dengan timbulnya kecurigaan, masing-masing pihak akan menuntut permintaan yang makin berlebihan dari pihak lain.

Setiap kegagalan untuk mencapai hasil yang diinginkan akan dicarikan kambing hitam dari pihak lain dan perilaku pihaknya sediri akan selalu dibela dan dicarikan pembenarannya, bahkan dengan cara yang emosional dan tidak rasional. Pada tahap seperti ini, informasi akan ditahan dan terganggu sehingga apa yang sebenarnya terjadi, dan mengapa, menjadi tidak diketahui. Dengan segera bisa muncul usaha penggagalan terhadap kegiatan yang dilakukan pihak lain. Keinginan untuk "menang" menjadi lebih dominan daripada untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam perusahaan-perusahaan, keadaan semacam ini mungkin tidak muncul ke permukaan. Namun sayangnya, banyak akibat-akibat yang sama muncul di bawah kesopanan yang superfisial. Jelaslah kita perlu suatu mekanisme untuk menghentikan eskalasi konflik sampai seperti ini.

Dari berbagai penelitian dan percobaan ternyata ditemukan hasil-hasil yang mirip satu sama lain yang timbul akibat adanya konflik. Di antaranya yang penting adalah:

a. timbulnya kekompakan di antara anggota-anggota kelompok yang mempunyai konflik dengan kelompok yang lain;
b. munculnya para pimpinan dari kelompok-kelompok yang saling konflik;
c. ada gangguan terhadap persepsi para anggota organisasi/ kelompok yang mengalami konflik;
d. perbedaan antarkelompok yang mengalami konflik nampak lebih besar daripada yang sebenarnya, sedangkan perbedaan pendapat antarindividu dalam masing-masing kelompok nampak mengecil daripada yang sebenarnya;
e. terpeliharanya "wakil-wakil" yang kuat dari pihak-pihak yang mengalami konflik;
f. timbulnya ketidakmampuan untuk berpikir dan menganalisis persoalan secara jernih.

Sebab-Sebab Timbulnya Konflik

Sebab-sebab konflik yang kita bicarakan di sini terutama erat kaitannya dengan konflik antarkelompok. Meskipun demikian, sebab-sebab ini mungkin berlaku juga untuk jenis konflik yang lain. Di antara sebab-sebab tersebut, yang utama adalah sebagai berikut.

a. Berbagai sumber daya yang langka. Karena sumber-sumber daya tersebut langka dan perlu dialokasikan, di mana dalam alokasi tersebut suatu kelompok mungkin menerima kurang dari yang lain, maka kemungkinan ini merupakan sumber konflik.
b. Perbedaan dalam tujuan. Sebagaimana telah dicontohkan dalam bagian terdahulu, bagian-bagian yang ada dalam suatu organisasi bisa mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Misalnya, bagian penjualan mungkin ingin meningkatkan penjualan dengan memberikan persyaratan-persyaratan penjualan yang lunak. Seperti misalnya kredit dengan jangka waktu yang lebih lama, seleksi calon pembeli yang tidak terlalu ketat, dan sebagainya. Meskipun demikian, peningkatan penjualan dengan cara semacam ini mungkin akan mengakibatkan peningkatan jumlah piutang dalam tingkat yang cukup tinggi. Dipandang dari bagian keuangan, ini mungkin tidak dikehendaki karena akan memerlukan tambahan dana yang cukup besar.
c. Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan. Organisasi memang merupakan gabungan dari berbagai unit yang saling berinteraksi. Akibatnya, kegiatan satu pihak mungkin bisa merugikan pihak lain. Dan ini merupakan sumber konflik pula. Misalnya, bagian produksi mungkin memprotes kegiatan bagian perbaikan dan pemeliharaan yang bekerja lambat sehingga

mengakibatkan kuota produksi tidak tercapai.

d. Perbedaan dalam nilai atau persepsi. Perbedaan dalam tujuan biasanya dibarengi dengan perbedaan dalam sikap, nilai, dan persepsi yang bisa mengarah pada timbulnya konflik. Misalnya, seorang manajer muda mungkin merasa tidak senang sewaktu diberi tugas-tugas yang rutin, sementara manajer yang lebih senior merasa bahwa tugas-tugas rutin tersebut merupakan bagian dari latihan.
e. Sebab-sebab lainnya. Selain sebab-sebab di atas, sebab-sebab lain yang mungkin menimbulkan konflik adalah: gaya seseorang dalam bekerja; ketidakjelasan organisasi; masalah-masalah komunikasi.

Metode-Metode untuk Menangani Konflik

Dua metode yang sering dipergunakan untuk menangani konflik adalah dengan cara mengurangi dan menyelesaikan konflik. Untuk metode pengurangan konflik, salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dulu (*cooling things down*). Meskipun demikian, cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya.

Cara lain adalah dengan membuat "musuh bersama" sehingga para anggota dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi "musuh" tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian daripada anggota kelompok.

Cara kedua adalah dengan metode penyelesaian konflik, di mana cara yang ditempuh adalah dengan mendominasi atau menekan, berkompromi, dan menyelesaikan masalah secara integratif.

Dominasi dan penekanan mempunyai dua persamaan, yaitu keduanya menekan konflik, dan bukannya memecahkannya. Dengan memaksa konflik "tenggelam" ke bawah permukaan dan mereka menciptakan situasi pemenang dan yang kalah, di

mana pihak yang kalah biasanya terpaksa memberikan jalan kepada pihak yang lebih tinggi kekuasaannya, menjadi kecewa dan dendam. Penekanan dan dominasi bisa dinyatakan dalam bentuk pemaksaan sampai dengan pengambilan suara terbanyak.

Kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang beroposisi. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk timbulnya permusuhan yang terpendam dari dua pihak yang bermusuhan. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi, pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik. Hal ini karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua pihak yang bertentangan.

Dengan cara penyelesaian persoalan secara interaktif, konflik antarkelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan teknik-teknik pemecahan persoalan. Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini adalah yang terbaik bagi organisasi, dalam praktiknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan perselisihan.

Di antara sekian banyak pihak yang mungkin mengalami konflik, konflik antara *staff* dan *line manager* merupakan peristiwa yang sering terjadi. Masalahnya adalah anggota *staff* dan *line manager* memandang pihak lainnya dan peran mereka dalam organisasi dari sudut pandangan yang berbeda.

2. Konflik Antara Karyawan dan Manajemen

Selain konflik yang dibicarakan di atas, maka konflik antara buruh dengan pimpinan merupakan suatu hal yang penting untuk bisa ditangani dengan baik dan oleh manajer personalia. Konflik

jenis ini mungkin relatif lebih sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya, pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan.

Hal yang penting bagi perusahaan adalah agar setiap konflik hendaknya bisa diselesaikan dengan baik. Kebanyakan, suatu konflik menjadi makin berat karena lama terpendam. Oleh karena itulah penting bagi perusahaan untuk "menemukan" konflik atau sumbernya sedini mungkin. Cara yang sering ditempuh adalah dengan menggalakkan saluran komunikasi ke atas (*upward channels of communication*).

Beberapa cara yang bisa dipakai untuk "menemukan" konflik atau sumbernya adalah sebagai berikut.

a. Membuat prosedur penyelesaian konflik (*grievance procedure*)

   Adanya *grievance procedure* dapat memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan.

b. Observasi langsung

   Tidak semua konflik disuarakan oleh para karyawan. Oleh karena itu, ketajaman observasi dari pimpinan akan bisa mengetahui ada tidaknya suatu (sumber) konflik.

c. Kotak saran

   Cara semacam ini banyak digunakan oleh perusahaan atau lembaga-lembaga lain. Cara ini efektif karena para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan, mereka bisa merahasiakan identitasnya. Namun, perusahaan juga harus hati-hati karena adanya kemungkinan "fitnah" dari kotak saran ini.

d. Politik pintu terbuka

   Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tetapi

hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering disebabkan oleh pihak manajemen yang tidak bersungguh-sungguh dalam "membuka" pintunya. Paling tidak, ini sering dirasakan oleh para karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara ini.

e. Mengangkat konsultan personalia

Konsultan personalia pada umumnya adalah seorang ahli psikologi, dan biasanya merupakan sifat dari bagian personalia. Kadang-kadang, karyawan segan pergi menemui atasannya, tetapi mereka bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan.

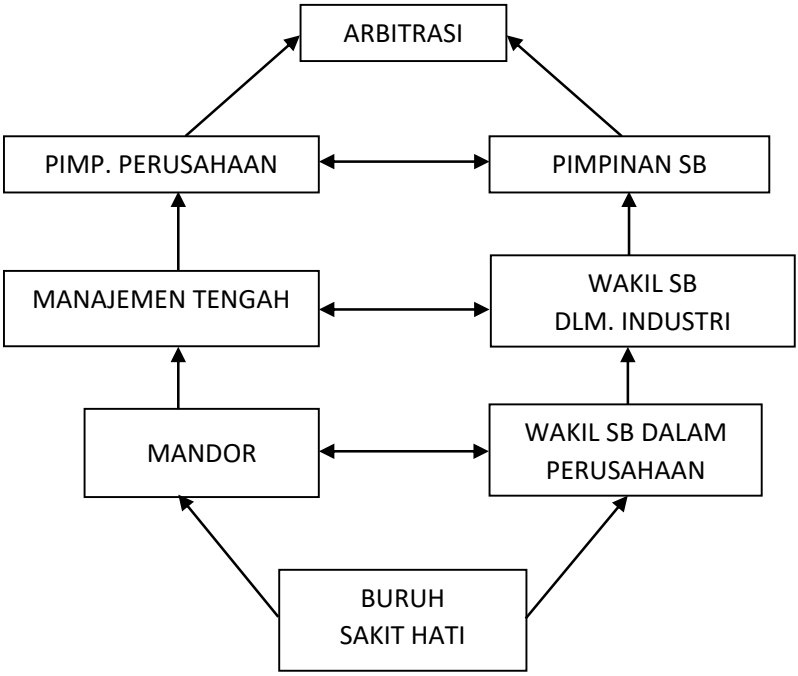
f. Mengangkat *ombudsman*

Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu "mendengarkan" kesulitan-kesulitan yang ada/dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. *Ombudsman* biasanya adalah orang yang disegani karena terkenal kejujuran dan keadilannya.

Penyelesaian Konflik/Perselisihan

Konflik atau perselisihan mungkin dinyatakan secara terbuka mungkin pula tidak. Mungkin dibicarakan, mungkin tertulis, mungkin pula tidak. Mungkin mengandung kebenaran, mungkin hanya berisi kebohongan, tetapi yang jelas menyangkut perusahaan.

Sebenarnya, konflik haruslah diselesaikan pada saat seawal mungkin. Pada tahap yang masih awal kemungkinan terselesaikannya konflik adalah lebih besar. Suatu cara yang sering dipakai di negara barat adalah dengan menggunakan apa yang disebut *grievance machinery*.



Gambar 6.2. Prosedur *Grievance*

Pada tahap pertama, buruh yang sakit hati mengadu kepada wakil serikat buruh yang ada dalam perusahaan tersebut. Oleh wakil SB (serikat buruh) masalah itu dicoba diselesaikan dengan mandornya. Apabila berhasil, maka masalahnya berhenti sampai di sini. Namun, apabila tidak, dilanjutkan pada tahap kedua, yaitu masalah kepada wakil SB dalam industri tersebut di daerah itu, yang akan berunding dengan "manajemen tengah". Apabila masih tidak bisa terselesaikan, masalah diajukan ke pimpinan SB yang akan berunding dengan pimpinan tertinggi dari perusahaan. Apabila tetap tidak bisa terselesaikan, akan diajukan kepada dewan arbitrase.

Di Indonesia juga sudah ditetapkan prosedur yang bisa ditempuh apabila terjadi konflik antara buruh dengan majikan (lihat undang-undang tentang penyelesaian perselisihan perburuhan,

UU no. 22, 8 April 1957.

Pada garis besarnya prosedur penyelesaian perselisihan-perselisihan itu adalah sebagai berikut:

a. Apabila terjadi perselisihan, maka diusahakan untuk diselesaikan secara damai.
b. Apabila dalam perundingan oleh pihak-pihak yang berselisih tidak bisa dipakai kesepakatan, maka perselisihan bisa diajukan ke pegawai kantor tenaga kerja, kecuali kalau mereka menginginkan diajukan ke dewan pemisah/arbitrase.
c. Apabila pegawai tidak bisa menyelesaikan, maka perselisihan bisa diajukan ke dewan pemisah, atau ke Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah (P4D). Putusan P4D yang bersifat mengikat bisa dimintakan kepada pengadilan negeri untuk dinyatakan dijalankan sesuai aturan putusan perdata.
d. Perselisihan ini bisa diajukan ke Penitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat (P4P) apabila salah satu pihak yang berselisih menghendakinya. Putusan P4P bersifat mengikat dan dapat dimintakan kepada pengadilan negeri untuk dinyatakan dapat dijalankan. Dengan demikian, persoalan tersebut mempunyai sifat aturan perdata.
e. Perselisihan ini juga bisa diselesaikan oleh dewan arbitrase.

Langkah-langkah Manajemen untuk Menangani Konflik

a. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan

   Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.

b. Mengumpulkan keterangan/fakta

Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap, tetapi harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subjektif. Oleh karena itu, pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.

c. Menganalisis dan memutuskan

Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan itu. Sering kali dari hasil analisis bisa terdapat berbagai alternatif pemecahan.

d. Memberikan jawaban

Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, tetapi keputusan ini haruslah diberitahukan kepada pihak karyawan.

e. Tindak lanjut

Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah dibuat.

3. Tindakan Pendisiplinan

Meskipun kita menginginkan agar keinginan karyawan bisa terintegrasikan dengan tujuan perusahaan dengan mencoba memahami berbagai tingkah laku manusia, bukan berarti bahwa manajemen harus menuruti kehendak karyawan. Perusahaan tidak perlu bersikap lemah dalam menghadapi karyawan. Seorang pemimpin yang lemah bukan hanya akan mengacaukan jalannya perusahaan, tetapi juga akan kehilangan rasa hormat dari para bawahannya.

Selama perusahaan telah mempunyai peraturan permainan, dan telah disepakati bersama, maka pelanggaran terhadap peraturan permainan ini haruslah dikenakan tindakan pendisiplinan.

Beberapa Elemen Dasar dari Proses Pendisiplinan

Hal pertama yang perlu diperhatikan adalah bahwa proses

pendisiplinan harus diletakkan/berada pada departemen atau jabatan yang berwenang. Pada umumnya adalah pejabat yang mempunyai "wewenang garis". Pejabat personalia hanyalah berfungi sebagai staf, memberikan nasehat dan saran, yang memberikan pendisiplinan adalah pejabat yang mempunyai hak pemerintah. Elemen kedua yang perlu diperhatikan adalah bahwa program pendisiplinan haruslah sesuai dengan keadaan dan bersifat logis. Peraturan-peraturan dilanggar hanya karena peraturan tersebut dirasa tidak masuk akal. Sebagai contoh: peraturan tentang larangan merokok di tempat yang tidak menimbulkan kemungkinan terbakar di ruang yang tidak tertutup, hanya akan menimbulkan kemungkinan pelanggaran saja. Selain itu, hendaknya permainan peraturan juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak. Juga kalau perlu peraturan ini "disegarkan" kembali. Elemen terakhir adalah sikap dari para pimpinan. Pimpinan haruslah bersikap adil. Menyimpulkan secara tergesa-gesa adalah tidak disarankan.

a. Macam-Macam Tindakan Pendisiplinan

Beberapa tindakan pendisiplinan bisa kita bagi menjadi dua golongan utama, yaitu yang positif dan yang negatif. Yang positif adalah dengan diberi nasihat untuk kebaikan di masa yang akan datang. Sedangkan, cara-cara yang negatif antara lain adalah dengan:

1) memberikan peringatan lisan;
2) memberikan peringatan tertulis;
3) dihilangkan sebagai haknya;
4) didenda;
5) dirumahkan sementara (*layoff*);
6) diturunkan pangkatnya;
7) dipecat.

Urut-urutan tindakan pendisiplinan yang negatif ini disusun berdasarkan tingkat kekerasannya. Dari yang paling lunak sampai yang paling keras/berat. Hal yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa tindakan dengan pemecatan sering menimbulkan perselisihan yang masuk ke P4D atau P4P. Oleh karena itu, pemilihan personalia (fungsi *procurement*) perlu diperhatikan benar-benar. Perusahaan tidak bisa memecat begitu saja karyawan yang sudah dimiliki. Bahkan, meskipun mungkin karyawan dianggap bersalah oleh perusahaan, pemecatan tidak bisa begitu saja dilakukan.

b. Beberapa Pedoman dalam Pendisiplinan

Pengalaman dan penelitian telah menunjukkan bahwa dalam pendisiplinan perlu dijalankan dengan memperhatikan beberapa pedoman sebagai berikut.

1) Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi

   Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan di hadapan orang banyak. Hal ini akan memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin memang benar bersalah), sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.

2) Pendisiplinan haruslah bersifat membangun

   Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang lama.

3) Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera

   Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya "terlupakan". Sewaktu kesalahan masih "segar" teguran akan lebih efektif daripada memberikan setelah beberapa waktu.

4) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan

Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan "pilih kasih".

5) Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen
6) Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali

Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap "membenci" bawahan yang telah melakukan kesalahan. Hal yang sudah terjadi biarlah kita anggap telah selesai. Rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

D. UU tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan

Indonesia adalah negara hukum, karena itu, setiap permasalahan akan diselesaikan melalui sumber hukum, yaitu Undang-undang. Demikian pula halnya dengan adanya konflik/perselisihan yang terjadi dalam perusahaan. Salah satu sumber hukum yang melandasi penyelesaian konflik dalam perusahaan adalah Undang-undang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan. Dalam Undang-undang tersebut, terkandung berbagai pengertian dan cara-cara/prosedur penyelesaian perselisihan perburuhan, yang dijadikan pedoman/acuan dalam penyelesaian konflik dalam perusahaan.

UNDANG-UNDANG

TENTANG

PENYELESAIAN PERSELISIHAN PERBURUHAN

Undang-undang tanggal 3 April 1957 Nr. 22; L.N. 57 42. d.u. 84 1957

Konsiderans:

Bahwa sudah tiba waktunya untuk mengganti Undang-undang Darurat Nr. 16 tahun 1951, tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan;

Bahwa perlu diadakan peraturan baru untuk menyelesaikan perselisihan-perselisihan perburuhan;

Memutuskan

I. Mencabut Undang-Undang Darurat Nr. 16 tahun 1951 tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan.

II. Menetapkan:

"UNDANG-UNDANG TENTANG PENYELESAIAN PERSELISIHAN PERBURUHAN"

BAGIAN I

TENTANG ISTILAH-ISTILAH DALAM UNDANG-UNDANG INI

Pasal 1

(1) Dalam Undang-undang ini yang dimaksudkan dengan:

a. buruh, ialah barang siapa bekerja pada majikan dengan menerima upah;

b. majikan, ialah orang atau badan hukum yang

mempekerjakan buruh;

c. perselisihan perburuhan, ialah pertentangan antara majikan atau perkumpulan majikan dengan serikat buruh atau gabungan serikat buruh berhubung dengan tidak adanya persesuaian paham mengenai hubungan kerja, syarat-syarat kerja dan/atau keadaan perburuhan;

d. tindakan tersebut pada pasal 6 Undang-undang ini ialah salah satu dari perbuatan-perbuatan sebagai berikut:

   1. dari pihak majikan: menolak buruh-buruh seluruhnya atau sebagian untuk menjalankan pekerjaan sebagai akibat perselisihan perburuhan, dilakukan dengan maksud untuk menekan atau membantu majikan lain menekan supaya buruh menerima hubungan kerja, syarat-syarat kerja dan/atau keadaan perburuhan;
   2. dari pihak buruh: secara kolektif menghentikan pekerjaan atau memperlambat jalannya pekerjaan, sebagai akibat perselisihan perburuhan, dilakukan dengan maksud untuk menekan atau membantu golongan buruh lain menekan supaya majikan menerima hubungan kerja, syarat-syarat kerja, dan/atau keadaan perburuhan.

e. Pegawai, ialah pegawai Kementerian Perburuhan yang ditunjuk oleh Menteri Perburuhan untuk memberikan perantaraan dalam perselisihan perburuhan;

f. Panitia Daerah, ialah Panitia Penyelesaian Perselisihan Perbutuhan Daerah tersebut pada pasal 5;

g. Panitia Pusat, ialah Panitia Penyelesaian Perburuhan Pusat tersebut pada pasal 12;

(2) Termasuk perbuatan-perbuatan secara kolektif ialah perbuatan-perbuatan yang pada lahirnya tersendiri tetapi sebenarnya mempunyai hubungan sedemikian, sehingga dapat dianggap

sebagai pernyataan dari kehendak bersama.

(3) Termasuk majikan ialah wakilnya di Indonesia daripada majikan di luar negeri.

BAGIAN II
TENTANG PENYELESAIAN DI DAERAH

Pasal 2

(1) Bilamana terjadi perselisihan perburuhan, maka serikat buruh dan majikan mencari penyelesaian perselisihan itu secara damai dengan jalan perundingan.

(2) Persetujuan yang tercapai karena perundingan, itu dapat disusun menjadi perjanjian perburuhan menurut ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Undang-undang Perjanjian Perburuhan.

Pasal 3

(1) Jika dalam perundingan itu oleh pihak-pihak yang berselisih sendiri tidak dapat diperoleh penyelesaian, serta mereka tidak bermaksud untuk menyerahkan perselisihan mereka untuk diselesaikan dengan *arbitrage* juru/dewan pemisah, seperti dimaksudkan pada pasal 19 dan seterusnya, maka hal demikian oleh pihak-pihak tersebut atau oleh salah satu dari mereka diberitahukan dengan surat kepada Pegawai.

(2) Pemberitahuan termaksud pada ayat di atas berarti permintaan kepada Pegawai tersebut untuk memberikan perantaraan guna mencari penyelesaian dalam perselisihan tersebut perantaraan mana harus diberikan.

Pasal 4

(1) Segera sesudah menerima pemberitahuan tersebut pada pasal 3 ayat (1) pegawai itu mengadakan penyelisikan tentang

duduknya perkara perselisihan dan tentang sebabnya dan selambat-lambatnya dalam waktu 7 hari terhitung mulai tanggal penerimaan surat pemberitahuan di atas sudah mengadakan perantaraan menurut cara dan ketentuan-ketentuan yang berlaku buat perantaraan oleh Panitia Daerah sebagaimana tersebut pada pasal 7 ayat (2).

(2) Panitia terdiri dari seorang wakil Kementerian Perburuhn, sebagai ketua merangkap anggota, dan anggota-anggota lainnya terdiri dari seorang wakil Kementerian Perindustrian, seorang wakil Kementerian Keuangan Pertanian, serta seorang wakil Kementerian Perhubungan atau Kementerian Pelajaran, 5 orang dari kalangan buruh, dan 5 orang dari kalangan majikan. Untuk tiap-tiap anggota ditunjuk seorang anggota pengganti.

(3) Ketua, anggota-anggota serta anggota-anggota pengganti diangkat dan diberhentikan oleh Menteri Perbutuhan menurut ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah.

(4) Daerah kekuasaan tiap-tiap Panitia, Peraturan tata tertib, penggantian kerugian, untuk pekerjaan yang dilakukan serta susunan kepaniteraannya ditetapkan oleh Menteri Perburuhan.

Pasal 6

(1) Jika dalam perselisihan satu pihak hendak melakukan tindakan terhadap pihak lainnya maka maksud mengadakan tindakan itu harus diberitahukan dengan surat kepada lainnya dan kepada Ketua Panitia Daerah.

Dalam surat tersebut harus diterangkan pula bahwa benar-benar telah diadakan perundingan yang mendalam mengenai pokok-pokok perselisihan antara buruh dan majikan, yang diketuai atau diperantarai oleh pegawai, atau bahwa benar-benar permintaan untuk berunding telah ditolak oleh pihak

lainnya, atau telah dua kali dalam jangka waktu dua minggu tidak berhasil mengajak pihak lainnya untuk berunding mengenai hal-hal yang menjadi perselisihan.

(2) Penerimaan pemberitahuan tersebut pada ayat (1) serta tanggal hari penerimaan itu dicatat oleh Ketua Panitia Daerah dan diberitahukan dengan surat kepada pihak-pihak yang berselisih.

(3) Tindakan tersebut pada ayat (1) hanya boleh dilakukan sesudah pihak yang bersangkutan menerima surat tanda penerimaan dan pemberitahuan dari Ketua Panitia Daerah.

(4) Surat tanda penerimaan pemberitahuan tersebut pada ayat (3) hanya diberitahukan oleh Ketua Panitia Daerah segera waktu selambat-lambatnya 7 hari setelah dia menerima surat pemberitahuan tersebut pada ayat (1) terhitung tanggal penerimaan surat tersebut.

Pasal 7

(1) Panitia Daerah memberikan perantaraan untuk menyelesaikan perselisihan segera setelah menerima penyerahan perkara perselisihan termasuk pada pasal 4 ayat (2).

(2) Panitia Daerah segera mengadakan perundingan dengan pihak-pihak yang berselisih dan mengusahakan serta memimpin perundingan-perundingan antara pihak-pihak yang berselisih ke arah mencapai penyelesaian serta damai.

(3) Persetujuan yang tercapai karena perundingan-perundingan sebagai termaksud pada ayat (2) di atas karena perundingan-perundingan termaksud pada pasal 4 ayat (1) mempunyai kekuatan hukum sebagai perjanjian perburuhan.

Pasal 8

(1) Panitia Daerah dalam usahanya menyelesaikan suatu perselisihan perburuhan mempergunakan segala daya upaya

dan menimbang sesuatu dengan mengingat hukum perjanjian-perjanjian yang ada, kebiasaan keadilan, dan kepentingan Negara.

(2) Panitia Daerah berhak memberikan putusan yang berupa anjuran kepada pihak-pihak yang berselisih supaya mereka menerima suatu penyelesaian yang tertentu.

(3) Panitia Daerah berhak memberikan putusan yang bersifat mengikat, bilamana suatu perselisihan sukar dapat diselesaikan dengan suatu putusan yang berupa anjuran.

Pasal 9

(1) Putusan Panitia Daerah memuat:
   a. nama serikat buruh dan majikan serta tempat kedudukan mereka;
   b. ikhtisar dari tuntutan-tuntutan balasan-balasan serta penjelasan-penjelasan lebih lanjut dari kedua belah pihak;
   c. pertimbangan-pertimbangan yang menjadi dasar putusan itu;
   d. pokok putusan yang juga memuat pernyataan apakah putusan bersifat anjuran atau mengikat.

(2) Putusan tersebut diberi tanggal dibubuhi nama tempat di mana putusan itu diambil dan ditandatangani oleh ketua dan paniteranya.

(3) Segera setelah diambil putusan salinan surat putusan tersebut disampaikan kepada kedua belah pihak yang berselisih dengan surat tercatat atau dengan perantaraan pegawai kepaniteraan masing-masing selembar.

Pasal 10

(1) Putusan Panitia Daerah yang bersifat mengikat dapat mulai

dilaksanakan bila terhadapnya dalam 14 hari setelah putusan itu diambil, tidak dimintakan pemeriksaan ulangan pada Panitia Pusat.

(2) Jika perlu untuk melaksanakan suatu putusan Panitia Daerah yang bersifat mengikat, maka oleh pihak yang bersangkutan dapat dimintakan pada Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan pihak tempat terhadap siapa putusan itu akan dijalankan, supaya putusan itu dinyatakan dapat dijalankan.

(3) Sesudah dinyatakan dapat dijalankan demikian oleh Pengadilan Negeri, maka putusan itu dilaksanakan menurut aturan-aturan yang biasa untuk menjalankan suatu putusan perdata.

BAGIAN III
TENTANG PENYELESAIAN DI PUSAT

Pasal 11

(1) Terhadap putusan Panitia Daerah yang bersifat mengikat, kecuali bila putusan itu mengenai soal-soal yang khusus bersifat lokal yang ditentukan oleh P4P, dalam 14 hari setelah putusan itu diambil, salah satu pihak yang berselisih dapat memintakan pemeriksaan ulangan pada Panitia Pusat.

(2) Permintaan pemeriksaan ulang dinyatakan pada Panitia Daerah yang bersangkutan, yang mencatatnya dalam daftar yang disediakan untuk itu dan lantas meneruskannya ke Panitia Pusat disertai surat-surat yang berhubungan dengan perkaranya.

(3) Panitia Pusat dapat menarik suatu perselisihan perburuhan dari tangan pegawai/Panitia Daerah untuk diselesaikan, bila perselisihan perburuhan itu menurut pendapat Panitia Pusat dapat membahayakan kepentingan negara atau kepentingan

umum, penarikan diberitahukan kepada pegawai/Panitia Daerah serta pihak-pihak yang berselisih.

Pasal 12

(1) Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat berkedudukan di Jakarta terdiri dari:

Seorang Kementerian Perburuhan sebagai anggota merangkap Ketua

Seorang wakil Kementerian Perindustrian

Seorang wakil Kementerian Keuangan

Seorang wakil Kementeriam Pertanian

Seorang wakil KementerianPerhubungan atau Kementerian Pelajaran

5 orang dari kalangan buruh

5 orang dari kalangan majikan sebagai Anggota

Untuk tiap-tiap anggota ditunjuk seorang anggota pengganti.

(2) Ketua, anggota-anggota, dan anggota-anggota pengganti dari Panitia Pusat diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Menteri dengan surat keputusan Presiden, atas usul Menteri Perburuhan menurut ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah.

(3) Tata tertib Panitia Pusat diatur dengan Peraturan Pemerintah (9).

(4) Penggantian kerugian untuk pekerjaan yang dilakukan serta susunan kepaniteraannya ditetapkan oleh Menteri Perburuhan.

Pasal 13

Putusan Panitia Pusat bersifat mengikat dan dapat mulai dilaksanakan, bila dalam 14 hari setelah putusan itu diambil Menteri Perburuhan tidak membatalkan putusan atau menunda

pelaksanaan putusan itu.

Pasal 14

(1) Putusan Panitia Pusat memuat:
   a. nama serikat dan majikan serta tempat kedudukan mereka;
   b. ikhtisar dari tuntutan-tuntutan, balasan-balasan serta penjelasan lebih lanjut dari kedua pihak;
   c. pertimbangan-pertimbangan yang menjadi dasar putusan itu;
   d. pokok putusan.

(2) Putusan tersebut diberi tanggal, dibubuhi nama tempat di mana putusan itu diambilp dan ditandatangani oleh Ketua dan Paniteranya.

(3) Segera sesudah diambil putusan, putusan tersebut diberitahukan pada kedua belah pihak yang berselisih dengan surat tercatat atau dengan perantaraan pegawai kepaniteraan.

Pasal 15

Dalam memberikan putusannya, Panitia Pusat menimbang sesuatu dengan mengingat hukum, perjanjian yang ada, kebiasaan keadilan dan kepentingan Negara.

Pasal 16

(1) Jika perlu untuk melaksanakan sesuatu putusan Panitia Pusat, maka oleh pihak yang bersangkutan dapat dimintakan pada Pengadilan Negeri di Jakarta, supaya putusan itu dinyatakan dapat dijalankan.

(2) Sesudah dinyatakan dapat dijalankan demikian oleh Pengadilan Negeri, maka putusan itu dilaksanakan menurut aturan-aturan yang biasa untuk menjalankan suatu perdata.

Pasal 17

(1) Menteri Perburuhan dapat membatalkan atau menunda pelaksanaan suatu putusan Panitia Pusat, jika yang demikian itu dipandangnya perlu untuk memelihara ketertiban umum serta melindungi kepentingan-kepentingan Negara.

(2) Pembatalan atau penundaan pelaksanaan putusan dalam ayat (1) diambil setelah Menteri Perburuhan berunding dengan Menteri-menteri yang 1 kementeriannya mempunyai wakil dalam Panitia Pusat.

(3) Dalam surat keputusan pembatalan atau penundaan satu Panitia Pusat, diatur pula akibat-akibat darai pembatalan atau penundaan itu.

(4) Di mana perlu keputusan yang mengatur akibat-akibat pembatalan atau penundaan dapat dilaksanakan sebagai putusan Panitia Pusat.

BAGIAN IV
TENTANG *ENQUETE*

Pasal 18

(1) Jika dalam mengurus perselisihan Panitia Pusat/Panitia Daerah sudah cukup mempunyai keterangan-keterangan atau bahan-bahan yang dianggap perlu untuk dapat mengambil putusan, maka Panitia Pusat/Panitia Daerah dapat memutuskan untuk mengadakan *enquete*.

(2) *Enquete* dapat pula diadakan bila dalam suatu perselisihan akan atau telah dilakukan tindakan oleh sesuatu pihak yang berselisih dan perselisihan itu dapat membahayakan kepentingan umum atau; kepentingan Negara. Dalam hal yang demikian pihak-pihak yang berselisih wajib menerima perantaraan atau penjelasan perselisihan oleh Panitia Pusat/Daerah.

(3) Untuk keperluan penyelidikan tersebut pada ayat (1) dan (2) Panitia Pusat/Panitia Daerah membentuk suatu Panitia *Enquete*, menentukan bentuk dan tugasnya dan menetapkan dalam berapa lama *enquete* itu harus selesai.

(4) Panitia *Enquete* setelah selesai pekerjaannya atau sedang masih melakukan pekerjaannya, menyampaikan laporan tentang hasil penyelidikannya disertai pendapatnya tentang penyelesaian kepada Panitia Pusat/Panitia Daerah.

(5) Selama diadakan *enquete* pihak-pihak yang berselisih tidak boleh melakukan tindakan.

BAGIAN V
TENTANG *ARBITRAGE*

Pasal 19

(1) Majikan dan buruh yang terlibat dalam perselisihan Perburuhan, atas kehendak mereka sendiri atau atas anjuran dari pegawai atau Panitia Daerah yang memberikan perantaraan, dapat menyerahkan perselisihan mereka untuk diselesaikan oleh juru pemisah atau dewan pemisah.

(2) Penyerahan pada juru pemisah atau dewan pemisah dinyatakan dengan surat perjanjian antara kedua belah pihak di hadapan pegawai atau Panitia Daerah tersebut.

Dalam surat perjanjian tersebut diterangkan:

a. pokok-pokok persoalan yang menjadi perselisihan dan yang akan diserahkan kepada juru atau dewan pemisah untuk diselesaikan;

b. nama-nama pengurus atau wakil (wakil-wakil) serikat buruh dan majikan serta tempat kedudukan mereka;

c. siapa yang ditunjuk juru pemisah/dewan pemisah serta tempat tinggalnya;

d. bahwa kedua belah pihak akan tunduk kepada putusan yang akan diambil oleh juru pemisah/dewan pemisah, setelah putusan ini mempunyai kekuasaan hukum;

e. hal-hal yang perlu untuk melancarkan pemisahan.

(3) Penunjukan juru pemisah atau pembetulan dewan pemisah begitu pula tata cara pemisah terserah pada persetujuan kedua belah pihak, sedang pegawai atau Panitia Daerah yang memberikan perantaraan dapat pula dipilih menjadi juru pemisah/dewan pemisah atau atas permintaan membantu kedua belah pihak dalam pemilihan juru pemisah atau pembentukan dewan dan penyusunan tata acara pemisahan.

(4) Putusan juru pemisah atau dewan pemisah sesudah disahkan oleh Panitia Pusat mempunyai kekuatan hukum sebagai Panitia Pusat.

(5) Panitia Pusat hanya dapat menolak pengesahan, jikalau ternyata putusan tadi melampaui kekuasaan juru atau dewan pemisah di dalamnya terdapat hal-hal yang menunjukkan iktikad buruk atau yang bertentangan dengan Undang-undang tentang ketertiban umum atau dengan kesusilaan.

(6) Akibat-akibat penolakan pada ayat (5) diatur oleh Panitia Pusat.

Pasal 20

(1) Putusan tersebut memuat:

a. hal-hal yang termuat dalam surat perjanjian tersebut dalam pasal 19 ayat (2);

b. ikhtisar dari tuntutan-tuntutan, balasan-balasan serta penjelasan-penjelasan lebih lanjut dari kedua belah pihak;

c. pertimbangan-pertimbangan yang menjadi dasar putusan itu;

d. pokok putusan.

(2) Putusan tersebut diberi tanggal, dibubuhi nama tempat di mana putusan itu diambil dan ditandatangani oleh juru pemisah atau oleh anggota-anggota dewan pemisah.

Pasal 21

Terhadap putusan juru pemisah/dewan pemisah tidak dapat dimintakan pemeriksaan ulang.

Pasal 22

(1) Jika perlu untuk melaksanakan suatu putusan juru/dewan pemisah yang sudah disahkan oleh Panitia Pusat, maka oleh pihak yang bersangkutan dapat dimintakan pada Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan pihak terhadap siapa putusan itu akan dijalankan, supaya putusan dinyatakan dapat dijalankan.

(2) Sesudah dinyatakan dapat dijalankan demikian oleh Pengadilan Negeri, maka putusan itu dilaksanakan menurut aturan-aturan yang biasa untuk menjalankan suatu putusan perdata.

BAGIAN VI
TENTANG KETENTUAN-KETENTUAN LAIN

Pasal 23

(1) Menjelang atau selama berlangsung usaha-usaha penyelesaian perselisihan menurut Undang-undang ini majikan dan buruh dilarang melakukan perbuatan-perbuatan yang bersifat atau berupa pembalasan.

(2) Termasuk perbuatan-perbuatan yang bersifat atau berupa pembalasan antara lain perubahan hubungan kerja, syarat-syarat perburuhan dan atau keadaan perburuhan yang ada, yang justru sedang menjadi perselisihan.

(3) Tindakan-tindakan demikian adalah tidak sah.

Pasal 24

Bilamana dalam waktu pelaksanaan persetujuan majikan atau pengurus atau pimpinan berganti, maka majikan baru atau pengurus atau pimpinan baru tetap terikat pada persetujuan yang telah tercapai dalam penyelesaian perselisihan menurut undang-undang ini.

Pasal 25

(1) Barang siapa diminta bantuannya oleh pegawai, Panitia Daerah, Panitia Pusat, Panitia *Enquete*, juru atau dengan pemisah atau Menteri Perburuhan guna penyelidikan untuk keperluan penyelesaian perselisihan berdasarkan Undang-undang ini, berkewajiban untuk memberikannya dengan tiada bersyarat, begitu pula atas permintaan berkewajiban membukakan buku-buku dan memperlihatkan surat-surat yang diperlukan.

(2) Barang siapa dipanggil oleh pejabat-pejabat atau badan-badan tersebut pada ayat (1) untuk menjadi saksi atau ahli, berkewajiban untuk memenuhi panggilan itu dan memberikan keterangan atau jasanya, jika perlu di bawah sumpah.

(3) Saksi dan ahli yang memenuhi panggilan dapat menerima penggantian kerugian dan ongkos jalan menurut peraturan yang ditetapkan oleh Menteri Perburuhan.

(4) Barang siapa yang di dalam menjalankan tugas kewajiban berdasarkan Undang-undang ini mengetahui sesuatu yang harus dirahasiakan, wajib merahasiakannya, kecuali jika dalam menjalankan tugas kewajiban itu ia perlu memberitahukannya.

BAGIAN VII
TENTANG ATURAN HUKUMAN

Pasal 26

Dihukum dengan hukuman kurungan setinggi-tingginya tiga bulan atau denda sebanyak-banyaknya sepuluh ribu rupiah:

1. barang siapa melanggar pasal 6 ayat (3);
2. barang siapa melakukan tindakan setelah ada:
    a. putusan Panitia Daerah yang bersifat mengikat seperti dimaksud pada pasal 8 ayat (3);
    b. putusan Panitia Pusat seperti dimaksud pada pasal 19;
    c. putusan juru/dewan pemisah seperti dimaksud pada pasal 19;
    d. putusan Menteri Perburuhan tersebut pada pasal 17;
3. barang siapa tidak tunduk pada putusan Panitia Daerah yang bersifat mengikat dan tidak dapat dimintakan pemeriksaan ulangan lagi seperti termaksud pada pasal 10 ayat (1);
4. barang siapa tidak tunduk pada putusan Panitia Pusat yang dapat mulai dilaksanakan termaksud pada pasal 13;
5. barang siapa tidak tunduk pada putusan Menteri Perburuhan tersebut pada pasal 17;
6. barang siapa menolak perantara atau penyelesaian seperti dimaksud pada pasal 18 ayat (2) atau melanggar pasal 18 ayat (5);
7. barang siapa tidak tunduk pada putusan juru/dewan pemisah yang telah mempunyai kekuatan hukum termaksud pada pasal 19 ayat (4);
8. barang siapa tidak memenuhi kewajiban menurut pasal 25 ayat (1) dan (2).

Pasal 27

(1) Jika sesuatu hal yang diancam dengan hukuman dalam undang-undang ini dilakukan oleh sesuatu badan hukum atau perserikatan, maka tuntutan ditujukan serta hukuman

dijatuhkan terhadap pengurus atau pemimpin-pemimpin badan hukum atau perserikatan itu.

(2) Jika pimpinan badan hukum atau perserikatan, dipegang oleh badan hukum atau perserikatan lain maka ketentuan pada ayat (1) berlaku bagi pengurus badan hukum atau perserikatan yang memegang pimpinan itu.

Pasal 28

(1) Barang siapa dengan sengaja membuka rahasia yang dipercayakan kepadanya menurut pasal 25 ayat (4), dihukum dengan hukuman penjara setinggi-tingginya enam bulan atau denda sebanyak-banyaknya dua puluh ribu rupiah.

(2) Barang siapa karena dikhilafannya menyebabkan rahasia itu terbuka, dihukum dengan hukuman kurungan setinggi-tingginya tiga bulan atau denda sebanyak-banyaknya sepuluh ribu rupiah.

(3) Tidak ada tuntutan terhadap hal-hal pada ayat (1) dan (2) kecuali jika ada pengaduan dari yang berkepentingan.

Pasal 29

Hal-hal yang diancam dengan hukuman pada pasal 26 dianggap sebagai pelanggaran, pada pasal 28 ayat (1) dan (2) sebagai kejahatan.

Pasal 30

Selain daripada pegawai-pegawai yang pada umumnya diwajibkan mengusut perbuatan-perbuatan yang dapat dikenakan hukum, menurut Undang-undang ini, pegawai-pegawai Kementerian Perburuhan yang ditunjuk oleh Jaksa A. Jaksa Agung pada Mahkamah Agung atas usul Menteri Perburuhan.

BAGIAN VIII

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 31

(1) Perselisihan perburuhan yang pada saat mulai berlakunya Undang-undang ini berada di tangan Panitia Daerah dan Panitia Pusat menurut Undang-undang Darurat Nr. 16 tahun 1951 dilanjutkan penyelesaiannya menurut ketentuan-ketentuan dalam Undang-undang ini.

(2) Ketentuan-ketentuan peralihan selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah.

BAGIAN IX
KETENTUAN TERAKHIR

Pasal 23

Undang-undang ini mulai berlaku pada hari yang ditetapkan kemudian dengan Peraturan Pemeritah.

E. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
- Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

Tentang Konflik dalam Perusahaan:

1. pandangan mana yang beranggapan bahwa konflik merupakan hal yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi organisasi?
2. konflik apa yang memiliki dampak merugikan bagi organisasi?
3. mengapa konflik dalam organisasi akan mematikan bakat-bakat kepemimpinan dalam organisasi tersebut?
4. Sebutkan cara untuk menemukan sumber konflik?
5. Sebutkan langkah-langkah manajemen untuk menangani konflik?

Tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan:

1. Siapa yang dimaksud dengan buruh menurut UU No. 22/1957?
2. Sebutkan materi perselisihan perburuhan!
3. Apakah Menteri Perburuhan (Menteri Tenaga Kerja) dapat membatalkan atau menunda pelaksanaan suatu keputusan panitia pusat, jika yang demikian itu dipandangnya perlu untuk memelihara ketertiban umum serta melindungi kepentingan-kepentingan negara?
4. Apakah pengertian buruh menurut UU No. 22/1957 termasuk pembantu rumah tangga?
5. Dianggap sebagai apakah hal-hal yang diancam dengan hukuman pada pasal 26?

BAB VII

PROGRAM KESELAMATAN KERJA DAN KESEHATAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul 7 yaitu program keselamatan kerja dan kesehatan, diharapkan Anda memahami tentang penyebab dan akibat terjadinya kecelakaan kerja dalam perusahaan, selain itu juga dapat memahami arti pentingnya penyelenggaraan program kesehatan karyawan. Dengan memahami kedua hal ini, diharapkan Anda memahami usaha-usaha untuk menciptakan suasana kerja yang aman.

Selain daripada itu, Anda diharapkan dapat mengukur dan menghitung biaya kecelakaan kerja. Dengan pengetahuan ini, Anda akan dapat mengusahakan tindakan-tindakan pencegahannya. Dengan menurunnya kecelakaan kerja, efisiensi perusahaan dapat ditingkatkan. Anda juga diharapkan mengerti cara-cara untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan karyawan sehingga tingkat produktivitas dapat dipelihara dan dikembangkan, sebab produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kesehatan.

B. Pendahuluan

Pembicaraan pada Bab 7 merupakan pembicaraan fungsi

manajemen sumber daya manusia yang terakhir, yaitu fungsi memelihara dan mempertahankan karyawan. Pada fungsi ini, perusahaan mengupayakan berbagai program untuk membuat para karyawan kerasan berada di perusahaan. Untuk menciptakan suasana kerja yang dapat menjamin ketenteraman kerja dalam perusahaan diusahakan adanya upaya untuk mencegah terjadinya kecelakaan atau dikenal dengan program keselamatan kerja. Selain itu juga diadakan program kesehatan untuk memelihara kesehatan karyawan, program pelayanan untuk menjamin kesejahteraan karyawan, dan melakukan audit terhadap karyawannya dalam rangka penyiapan data yang diperlukan dalam pelaksanaan program pemeliharaan dan mempertahankan karyawan.

C. Program Keselamatan Kerja

Sesuai dengan urut-urutan fungsi operasional, maka fungsi operasional yang terakhir adalah mempertahankan karyawan. Jadi, apabila kita telah memperoleh karyawan, mengembangkan kemampuan mereka, memberikan kompensasi yang adil dan layak dan menginterpretasikan keinginan perorangan, keinginan organisasi yang mampu dan mau melakukan kerja sama, maka sudah selayaknya kalau kita mempertahankan karyawan-karyawan tersebut. Usaha mempertahankan karyawan ini tidak hanya menyangkut masalah mengenai pencegahan kehilangan karyawan-karyawan tersebut, tetapi juga untuk mempertahankan sikap kerja sama dan kemampuan bekerja dari para karyawan tersebut.

Semua ini tentu saja akan berarti sudah untuk mempertahankan apa yang sudah ada. Namun walaupun demikian, perlulah kita menambah berbagai kegiatan yang terutama akan membantu pemeliharaan kemampuan dan sikap para karyawan. Program-program keselamatan dan kesehatan misalnya, akan membantu untuk memelihara kondisi fisik mereka, sementara program-program pelayanan karyawan dalam berbagai bentuknya

membantu memelihara sikap para karyawan. Pada bab ini akan dibicarakan tentang sifat dan arti pentingnya program-program keselamatan dan kesehatan. Meskipun pimpinan bagian keselamatan dan kesehatan karyawan sering kali adalah seorang insinyur, tetapi pada umumnya bagian ini ditempatkan di bagian personalia karena pada umumnya personalialah yang menjadi penyebab terjadinya kecelakaan. Selain itu, usaha untuk menjaga kesehatan mental para karyawan menyebabkan juga bagian ini akan dekat dengan bagian personalia.

Latar Belakang Program Keselamatan dan Keselamatan Kerja

Perlunya dilakukan usaha-usaha untuk melindungi keselamatan karyawan di dalam menjalankan pekerjaan, sudah lama dirasakan oleh pemerintah. Undang-undang Kecelakaan Tahun 1947 Nomor 33, yang dinyatakan berlaku tanggal 6 Januari 1951, yang disusul dengan Peraturan Pemerintah tentang Pertanyaan Berlakunya Peraturan Kecelakaan Tahun 1947 (P.P. No. 2 Tahun 1948), merupakan bukti tentang disadarinya arti penting keselamatan kerja dalam perusahaan.

Di dalam penjelasan Undang-undang Kecelakaan Tahun 1947 No. 33, ditunjukkan alasan-alasan yang mendasari dikeluarkannya Undang-undang ini. Dalam Penjelasan Umum antara lain disebabkan sebagai berikut:

Penjelasan Umum

Di mana pembangunan dalam keadaan kekurangan material dan tenaga ahli didapat banyak kesulitan. Dalam menghadapi kesulitan-kesulitan itu perlu diperhatikan nasib berjuta-juta kaum buruh yang menyelenggarakan pembangunan negara.

Kesulitan-kesulitan dalam perindustrian di Indonesia mulai terasa setelah Perang Dunia II meletus yang membawa akibat terputusnya penghubungan dengan Eropa, hingga mesin-mesin yang diperlukan di Indonesia tidak dapat didatangkan lagi. Hal ini

karena keadaan yang memaksa, maka mesin-mesin atau bagian-bagian dari mesin-mesin yang tidak memenuhi syarat-syarat penjagaan keamanan dan oleh karenanya menurut peraturan mestinya tidak boleh dipakai lagi, tidak boleh dipergunakan lagi.

Selama pemerintah Jepang, tidak sedikit mesin yang diangkut ke luar Indonesia atau dipindahkan ke pabrik lain untuk dipasang lagi dengan tidak mengindahkan peraturan-peraturan penjagaan keselamatan buruh. Dinas "veiligheidstoezicht" tidak berjalan lagi karena kantor-kantor cabangnya ditutup.

Indonesia telah merdeka, akan tetapi segala kesulitan yang digambarkan di atas tidaklah dapat diatasi sekaligus. Keadaan ini menyebabkan bertambahnya jumlah kecelakaan yang menimpa buruh dalam perusahaan-perusahaan.

Dengan penjelasan ini teranglah betapa pentingnya bagi Indonesia suatu peraturan untuk menjamin buruh yang kecelakaan ditetapkan sesuai dengan keadaan di negara-negara modern. Penjelasan tersebut kemudian juga menyebutkan bahwa masalah pemberian ganti rugi kepada karyawan yang mengalami kecelakaan adalah merupakan suatu keharusan. Tidak perlu dipertimbangkan apakah kecelakaan tersebut disebabkan karena kelalaian buruh ataukah karena tidak baiknya fungsi mesin misalnya. Jadi, Undang-undang ini terutama menekan bahwa karena sistem produksi makin modern sehingga peralatan dan bahan-bahan yang dipergunakan juga semakin membahayakan, maka menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan ganti rugi kepada karyawan yang mengalami kecelakaan di dalam menjalankan pekerjaannya.

Di dalam Undang-undang ini juga disebut jenis-jenis perusahaan yang diwajibkan memberikan tunjangan (pasal 2) dan besarnya tunjangan yang harus diberikan dengan mengingat pula akibat yang diderita karyawan karena kecelakaan tersebut (pasal 11 beserta lampirannya).

Dengan demikian, jelaslah bahwa pada permulaan berdirinya Negara Repubik Indonesia ini sudah disadari akan arti pentingnya perlindungan terhadap keselamatan karyawan. Para pengusaha juga menjadi lebih jelas dan karenanya akan lebih memperhatikan bahwa setiap kecelakaan yang terjadi sebetulnya sangat merugikan kedua belah pihak, baik karyawan maupun pengusaha.

Biaya Kecelakaan (*Cost of An Accident*)

Menurut Undang-undang Kecelakaan, pengusaha diwajibkan untuk memberikan uang santunan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan. Jelas ini merupakan salah satu komponen dari biaya kecelakaan yang harus ditanggung oleh perusahaan. Sayang, di Indonesia belumlah tersedia data yang pasti tentang berapa besarnya uang santunan yang harus diberikan kepada karyawan jika mereka mengalami kecelakaan. Sebagai contoh di Amerika misalnya, uang ini rata-rata sebesar 1% dari upah dan gaji yang dibayarkan kepada karyawan. Adanya program keselamatan dan kesehatan karyawan dimaksudkan untuk menurunkan biaya ini. Secara ekonomis, program ini bisa dipertanggungjawabkan apabila tambahan biaya karena kita menjalankan program ini lebih kecil dari penurunan biaya kecelakaan. Jadi, apabila dengan menjalankan program ini kita harus menambah biaya sebesar Rp1.000.000 per tahun untuk membayar gaji karyawan, memberi perlengkapan keamanan kerja, dan sebagainya, tetapi kita bisa mengurangi biaya kecelakaan, dari Rp3.000.000 menjadi Rp1.500.000 misalnya, maka program ini secara ekonomis bisa dipertanggungjawabkan.

Biaya kecelakaan ini pada umumnya terjadi dari:

1. Biaya kerusakan peralatan, material, dan tempat kerja.
2. Biaya upah yang dibayarkan kepada karyawan yang tidak mengalami kecelakaan. Biasanya kalau terjadi suatu kecelakaan, para karyawan (yang tidak celaka) berbondong-

bondong melihatnya, mendiskusikan sebab-sebabnya, dan mereka meninggalkan pekerjaannya. Dan mereka tetap dibayar.

3. Biaya upah yang dibayarkan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan. Secara teknis, pengusaha tidaklah berkewajiban untuk membayar upah kepada karyawan yang tidak bisa bekerja. Namun, seringnya pengusaha, dengan iktikad baiknya, tetap memberikan sejumlah uang tertentu kepada karyawan yang mengalami kecelakaan.
4. Biaya para pengawas dan staf yang melakukan penyelidikan, pencatatan, dan pelaporan. Setiap terjadi kecelakaan seharusnya segera diselidiki sebab-sebabnya untuk mencegah terulangnya peristiwa yang sama. Penyelidikan ini jelas akan membawa biaya.
5. Biaya untuk mengganti karyawan yang terluka. Apabila karyawan yang terluka tidak bisa lagi bekerja perusahaan terpaksa menanggung biaya karena perputaran karyawan (*turnover*). Apabila ia kemudian bisa bekerja kembali, maka diperlukan juga waktu penyelesaian kembali, yang berpengaruh juga di dalam produktivitas.
6. Biaya lain-lain seperti: 1) kerja lembur karena terjadi kecelakaan; 2) berkurangnya keuntungan karena produksi juga berkurang; 3) biaya untuk memberikan pertolongan pertama apabila terjadi kecelakaan.

Berikut ini suatu contoh tentang biaya yang harus ditanggung perusahaan ketika terjadi suatu kecelakaan seseorang ketumpahan cairan panas sewaktu sedang bekerja, karena kabel bejananya putus.

- Kompensasi untuk karyawan yang terbakar
  Rp20.800
- Biaya pengobatan termasuk pertolongan
pertama

Rp10.200

Total biaya "kompensasi"

Rp31.000

- Waktu yang hilang
    - Pemberian upah untuk karyawan walaupun ia terpaksa di rumah saja (untuk 3 ½ hari)

Rp6.500

    - Pengobatan lanjutan

Rp15.300

    - Rekan-rekan sekerja yang tidak bekerja karena memperhatikan peristiwa tersebut

Rp12.500

    - Waktu pengawas yang hilang

Rp6.000

- Tenaga untuk membersihkan

Rp7.500

- Kehilangan produksi
    - Penurunan waktu operasi

Rp8.000

    - Berkurangnya produksi dari para pekerja lainnya

Rp5.500

    - Material yang rusak

Rp6.700

    - Kerusakan perlengkapan

Rp22.500

Total biaya

Rp. 90.500,00

Total biaya kecelakaan (tidak termasuk biaya *overhead*)

Rp121.500

Dari contoh di atas jelas bahwa biaya untuk kompensasi hanya merupakan sebagian kecil dari keseluruhan biaya kecelakaan.

Sebab-sebab Kecelakaan

Para ahli berpendapat bahwa kecelakaan bukanlah suatu peristiwa kebetulan saja, atau karena persoalan nasib. Kecelakaan adalah suatu peristiwa yang tak terencanakan, dan untuk tiap-tiap peristiwa tentulah ada sebab-sebabnya, meskipun mungkin kita belum bisa menemukannya. Kecelakaan akan mengakibatkan kerusakan, baik pada barang ataupun personalianya. Meskipun demikian, mereka yang bertanggung jawab terhadap masalah keselamatan kerja haruslah memperhatikan juga apabila hampir terjadi kecelakaan, meskipun tidak ada barang atau karyawan yang luka. Kalau tidak, kita akan berpandangan terlalu pendek.

Sebab-sebab kecelakaan bisa dikelompokkan menjadi dua sebab utama, yaitu sebab-sebab teknis dan sebab-sebab *human* (manusia). Sebab-sebab teknis biasanya menyangkut masalah keburukan pabrik, peralatan yang digunakan, mesin-mesin, bahan-bahan, dan buruknya lingkungan kerja. Untuk menguranginya perlu dilakukan perbaikan teknis. Sebab-sebab manusia biasanya dikarenakan oleh *deficiencies* para individu seperti, sikap yang ceroboh, tidak hati-hati, tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik, mengantuk, pecandu alkohol atau obat bius, dan lain sebagainya. Para ahli menyinyalir 4 dari 5 kecelakaan, penyebabnya adalah manusia. Karenanya program keselamatan haruslah lebih banyak memusatkan pada aspek manusianya, daripada aspek teknisnya. Disamping, tidak mungkin untuk menciptakan pabrik yang aman sempurna sehingga tidak akan terjadi suatu kecelakaan pun.

Di antara sebab-sebab teknis antara lain adalah: penerangan yang kurang, mesin-mesin yang kurang terpelihara, dan suara bising yang berlebih-lebihan. Beberapa studi menyimpulkan bahwa alat-alat *materials handling* adalah sumber utama terjadi kecelakaan di dalam industri. Kebersihan tempat kerja yang tidak terpelihara, penggunaan warna yang kurang kontras, dan ventilasi yang buruk juga menjadikan sebab-sebab kecelakaan. Para insinyur yang ahli dalam pembuatan program-program keselamatan biasa dikenal sebagai *safety engineers*.

Karyawan yang sering mengalami kecelakaan di waktu bekerja disebut sebagai *accident prone individuals*. Kadang-kadang, memang dikarenakan mereka punya bakat untuk mengalami kecelakaan dengan sebab-sebab yang sama. Kemungkinan mereka memang sudah pada dasarnya sering ceroboh, misalnya, sehingga sering mengalami kecelakaan. Penyelesaian masalah ini adalah sebaiknya dengan memindahkan karyawan tadi ke pekerjaan yang lebih aman.

Karyawan yang punya bakat untuk ceroboh hanyalah merupakan salah satu sebab kecelakaan. Dari berbagai penelitian ternyata diperoleh kesimpulan adanya hubungan antara senioritas dengan frekuensi kecelakaan, semakin lama seseorang bekerja di suatu perusahaan semakin jarang mereka mengalami kecelakaan. Pengawasan yang negatif juga cenderung meningkatkan frekuensi kecelakaan.

Pengukuran Kecelakaan

Dua cara pengukuran yang paling banyak dipergunakan adalah: 1) tingkat kekerasan (*severity rate*), dan 2) tingkat keseringan (*frequency rate*). Tingkat kekerasan menunjukkan berapa lama waktu yang hilang karena terjadi suatu kecelakaan, per satu juta *man hours*. Jadi, apabila terjadi suatu kecelakaan, dan kemudian pabrik berhenti sampai satu bulan, misalnya, maka kejadian ini

dikatakan lebih keras tingkat kecelakaannya dibandingkan dengan apabila misalnya perusahaan atau pabrik hanya berhenti selama satu hari.

Tingkat kekerasan ini bisa diatur dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah hari-hari karyawan yang hilang x 1.000.000}}{\text{Jumlah } \textit{man hours} \text{ selama periode tersebut}}$$

Tingkat keseringan menunjukkan berapa kali kecelakaan terjadi untuk setiap satu juta *man hours*.

Tingkat keseringan ini bisa diatur dengan:

$$\frac{\text{Tingkat kecelakaan yang mengakibatkan waktu hilang x 1.000.000}}{\text{Jumlah } \textit{man hours} \text{ selama periode tersebut}}$$

Contoh:

Mandor Ali mempunyai 50 karyawan dengan rata-rata jam kerja per minggu sebanyak 40 jam. Di dalam 12 bulan seorang karyawan mengalami kecelakaan dan waktu total yang hilang adalah 37 hari.

$$\text{Tingkat keseringan (}\textit{Frequency rate}\text{)} = \frac{\text{1 kecelakaan x 1.000.000}}{\text{50 pekerja x 40 jam per minggu x 50 minggu per tahun.}}$$

$$\text{Tingkat kekerasan (}\textit{Severity rate}\text{)} = \frac{\text{37 hari yang hilang x 1.000.000}}{\text{50 pekerja x 40 jam per minggu x 50 minggu per tahun.}}$$

$$= \text{370 hari yang hilang per satu juta } \textit{man hours}.$$

Dari survei yang dijalankan di Amerika, tingkat keseringan yang paling tinggi adalah untuk perusahaan pertambangan batu bara di bawah tanah (35,44 kali per satu juta *man hours*); demikian

juga untuk tingkat kekerasannya, yaitu 5,154 jam yang hilang per 1.000.000 *man hours*. Sayangnya di Indonesia data seperti ini belum tersedia.

Undang-undang tentang Keselamatan

Undang-undang ini dikeluarkan tanggal 12 Januari 1970 yang merupakan keinginan pemerintah untuk lebih mengatur masalah keselamatan kerja dalam tempat kerja. Dalam penjelasan umum dari Undang-undang itu dijelaskan bahwa alasan-alasan dan tujuan dikeluarkannya Undang-undang ini adalah perubahan pengawasan yang bersifat represif menjadi pengawasan yang bersifat preventif. Untuk jelasnya berikut ini sebagian penjelasan umum UU No. 1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.

Penjelasan Umum

Veiligheidsreglement yang ada sekarang dan berlaku mulai 1910 (Stbl. Nomor 406) dan semenjak itu di sana sini mengalami perubahan mengenai soal-soal yang tidak begitu berarti, ternyata dalam banyak hal sudah terbelakang dan perlu diperbarui sesuai dengan perkembangan peraturan perlindungan tenaga kerja lainnya dan perkembangan serta kemajuan teknik, teknologi, dan industrialisasi di negara kita dewasa ini dan untuk selanjutnya. Nasib mesin, alat-alat, pesawat-pesawat baru, dan sebagainya yang serba pelik banyak dipakai sekarang ini, bahan-bahan teknik baru banyak diolah dan dipergunakan, sedangkan mekanisasi dan elektrifikasi diperluas di mana-mana.

Dengan majunya industrialisasi, mekanisasi, elektrifikasi, dan modernisasi, maka dalam kebanyakan hal berlangsung pulalah peningkatan intensitas kerja operasional dan tempo kerja para pekerja. Hal-hal ini memerlukan pengerahan tenaga secara intensif pula dari para pekerja. Kelebihan, kurang perhatian akan hal-hal lain, kehilangan keseimbangan, dan lain-lain merupakan akibat

dari padanya dan menjadi sebab terjadinya kecelakaan.

Bahan-bahan yang mengandung racun, mesin-mesin, alat-alat, pesawat-pesawat, dan sebagainya yang serba pelik serta cara-cara kerja yang buruk, kekurangan keterampilan dan latihan kerja, tidak adanya pengetahuan tentang sumber bahaya yang baru, senantiasa merupakan sumber-sumber bahaya dan penyakit-penyakit akibat kerja. Maka, dapatlah dipahami perlu adanya pengetahuan keselamatan kerja dan kesehatan kerja yang maju dan tepat. Selanjutnya, dengan peraturan yang maju akan dicapai keamanan yang baik dan realistis yang merupakan faktor sangat penting dalam memberikan rasa tenteram, kegiatan dan kegairahan bekerja pada tenaga kerja yang bersangkutan, dan hal ini dapat meningkatkan mutu pekerjaan, meningkatkan produksi, dan produktivitas kerja.

Pengawasan berdasarkan *Veiligheidsreglement* seluruhnya bersifat represif. Dalam Undang-undang ini diadakan perubahan prinsipal dengan mengubahnya menjadi lebih diarahkan pada sifat preventif. Secara terperinci pula Undang-undang ini menyebutkan ruang lingkupnya tentang keselamatan kerja, yaitu baik di darat, di dalam tanah, di permukaan air, di dalam air maupun di udara yang berada dalam wilayah kekuasaan hukum Republik Indonesia.

Tempat kerja tersebut adalah tempat kerja di mana:

1. dibuat, dicoba, dipakai atau dipergunakan mesin, pesawat, alat, perkakas, peralatan atau instalasi yang berbahaya atau dapat menimbulkan kecelakaan, kebakaran atau peledakan;
2. dibuat, diubah, dipakai, dipergunakan, diperdagangkan, diangkut atau disimpan bahan atau barang yang dapat meledak, mudah terbakar, menggigit, beracun, menimbulkan infeksi, dan bersuhu tinggi;
3. dikerjakan pembangunan, perbaikan, perawatan, pembersihan atau pembongkaran rumah, gedung atau bangunan lainnya,

termasuk bangunan pengairan, saluran atau terowongan di bawah tanah dan sebagainya atau di mana dilakukan pekerjaan persiapan;

4. dilakukan usaha pertanian, perkebunan, pembukaan hutan, pengerjaan hutan, pengolahan kayu atau hasil hutan lainnya, peternakan, perikanan, dan lapangan kesehatan;
5. dilakukan usaha pertambangan dan pengolahan emas, perak logam atau bijih logam lainnya, batu bara dan gas minyak atau mineral lainnya, baik di permukaan atau di dalam bumi, maupun di dasar perairan;
6. dilakukan pengangkutan barang, binatang atau manusia, baik di daratan, melalui terowongan, di permukaan air, dalam air maupun di udara;
7. dikerjakan bongkar muat barang muatan di kapal perahu, stasiun atau gedung;
8. dilakukan penyelamatan, pengambilan benda, dan pekerjaan lain di dalam air;
9. dilakukan pekerjaan dalam ketinggian di atas permukaan tanah atau perairan;
10. dilakukan pekerjaan di bawah tekanan udara atau suhu yang tinggi atau rendah;
11. k. dilakukan pekerjaan yang mengandung bahaya tertimbun tanah, kejatuhan terkena pelantingan benda, terjatuh atau terperosok hanyut atau terpelanting;
12. dilakukan pekerjaan dalam tangki, sumur atau lobang;
13. terdapat atau menyebar suhu, kelembapan, debu kotoran, radiasi, suara atau getaran;
14. dilakukan pembuatan atau pemusnahan sampah atau limbah;
15. dilakukan pemencaran, penyiaran atau penerimaan radio, radar, televisi atau telepon;
16. dilakukan pendidikan, pembinaan, percobaan, penyelidikan atau riset (penelitian) yang menggunakan alat teknis;

17. dibagi, diubah, dikumpulkan, disimpan, dibagikan atau disalurkan listrik, gas, minyak atau air;
18. diputar film, dipergunakan sandiwara atau diselenggarakan rekreasi lainnya yang memakai peralatan, instalasi listrik atau mekanik.

Selain itu, diperinci pula syarat-syarat keselamatan kerja (pasal 3) yang berbunyi sebagai berikut:

Syarat-syarat Keselamatan Kerja
Pasal 3

Dengan peraturan perundangan ditetapkan syarat-syarat keselamatan kerja untuk:

1. mencegah dan mengurangi kecelakaan;
2. mencegah, mengurangi, dan memadamkan kebakaran;
3. mencegah dan mengurangi bahaya peledakan;
4. memberikan kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran atau kejadian-kejadian lain yang berbahaya;
5. memberikan pertolongan pada kecelakaan;
6. memberikan alat-alat perlindungan diri pada para pekerja;
7. mencegah dan mengendalikan timbulnya atau menyebar luasnya suhu, kelembapan, debu, kotoran, asap, uap, gas, embusan angin, cuaca, sinar laut atau radiasi, suara, dan getaran;
8. mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja baik fisik maupun psikis, keracunan, infeksi, dan penularan;
9. memperoleh penerangan yang cukup dan sesuai;
10. menyelenggarakan suhu dan udara lembap yang baik;
11. menyelenggarakan penyegaran udara yang cukup;
12. memelihara kebersihan kesehatan dan ketertiban;
13. memperoleh keserasian antara proses kerjanya;
14. mengamankan dan memperlancar pengangkutan orang, binatang, tanaman, atau barang;
15. mengamankan dan memelihara segala jenis bangunan;

16. mengamankan dan memperlancar pekerjaan bongkar muat, perlakuan, dan penyimpanan barang;
17. mencegah terkena aliran listrik yang berbahaya;
18. menyesuaikan dan menyempurnakan pengamatan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya menjadi bertambah tinggi.

Demikian berbagai usaha pemerintah untuk mengatur keselamatan kerja. Jadi, jelaslah bahwa masalah keselamatan kerja, sebagai salah satu masalah personalia, tidak hanya menjadi perhatian karyawan dan pengusaha, tetapi juga pemerintah.

Program Keselamatan

Setiap tindakan yang efektif perlu dibuat perencanaannya terlebih dulu. Sekali minat manajemen di dalam bidang keselamatan kerja telah timbul, harus segera direalisasi, dan dibuat suatu program. Program tersebut bisa kompleks, bisa pula sangat sederhana. Setiap program keselamatan dapat terdiri dari salah satu atau lebih elemen-elemen berikut ini:

1. didukung oleh manajemen puncak (*top management*);
2. menunjukkan seorang direktur keselamatan;
3. pembuatan pabrik dan operasi yang bertindak secara aman;
4. mendidik para karyawan untuk bertindak dengan aman;
5. menganalisis kecelakaan;
6. menyelenggarakan perlombaan keamanan/keselamatan kerja;
7. menjalankan peraturan-peraturan untuk keselamatan kerja.

Penyelesaian masing-masing prosedur di atas ditentukan secara ringkas di bawah ini.

Didukung oleh Manajemen Puncak

Dukungan dari manajemen puncak mutlak diperlukan agar program keselamatan kerja bisa berjalan dengan efektif. Dukungan ini perlu ditujukan dengan konkret, dan tidak hanya sekadar

lip service. Para pengawas akan dapat segera merasakan apakah dukungan ini benar-benar sesuai dengan apa yang dikatakan. Dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara dukungan manajemen dengan pengurangan karyawan yang cedera. Dukungan manajemen bisa dilihat dari kehadiran karyawan pada pertemuan yang membahas persoalan keselamatan kerja, inspeksi karyawan secara periodik, laporan keselamatan kerja yang teratur, dan pencantuman masalah keselamatan kerja pada berbagai rapat yang dilakukan oleh para pimpinan perusahaan.

Direktur Keselamatan Kerja

Untuk menjalankan setiap program, seseorang haruslah diberi tugas dan tanggung jawab untuk menyusun dan memelihara program tersebut. Apabila perusahaan terlalu kecil untuk membentuk staf tersendiri yang menjalankan fungsi ini, maka perlulah seseorang diberi tambahan tugas untuk melaksanakan usaha-usaha keselamatan kerja.

Pada perusahaan yang lebih besar, biasanya diangkat seorang staf direktur keselamatan kerja dengan nama *safety engineer*. Pejabat ini haruslah lebih banyak memberikan perhatian kepada gatra (aspek) manusianya dan bukan hanya gatra (aspek) tekniknya. Pada berbagai perusahaan, hubungan antara direktur keselamatan kerja dengan karyawan-karyawan garis (*line employees*) bersifat fungsional. Artinya, direktur keselamatan kerja berhak memerintah dan memaksakan perintahnya untuk dijalankan, yakni dalam bidang keselamatan kerja. Sebaliknya, ada pula kecenderungan yang kuat bahwa kemajuan di bidang keselamatan kerja terutama diperoleh dari pendidikan. Akibatnya, banyak direktur-direktur keselamatan kerja yang lebih suka tidak mempunyai wewenang fungsional sehingga mereka tidak tergoda untuk menggunakannya. Mereka mempunyai pendapat bahwa tugasnya adalah lebih memberikan motivasi yang positif dan bukan yang negatif.

Gatra (Aspek) Teknis

Setiap usaha keselamatan kerja memerlukan perhatian yang saksama dari aspek teknisnya. Berbagai peraturan pemerintah tentang aspek teknis ini telah dikeluarkan dengan pengawasan diserahkan pada departemen tenaga kerja. Peraturan tersebut mensyaratkan antara lain bahwa tempat kerja haruslah bersih, berpenerangan cukup, dan berventilasi cukup pula. Peralatan mekanis untuk *material handling* perlu disediakan dan semua peralatan yang berbahaya haruslah disertai dengan pengamanannya. Namun walaupun demikian, faktor manusia tetap berpengaruh bagi keselamatan kerja. Sebagai contoh, misalnya keharusan untuk mengenakan kacamata pelindung bagi pekerja *metal working*, pekerja las, dan lain sebagainya, sering dilanggar karena karyawan kadang-kadang merasa kurang bebas. Misalnya karena kacamata pelindungnya sering berkeringat.

Akhir-akhir ini, perhatian terhadap *human engineering* makin meningkat. *Human engineering* adalah *engineering for human use*. *Human engineering* ini menunjukkan proses perancangan perlengkapan material perlengkapan dan tempat kerja sedemikian rupa sehingga bisa dijalankan dengan efektif oleh para karyawan. Tujuan utama dari *human engineering* adalah untuk meningkatkan prestasi kerja. Biasanya, ini menyangkut studi gerak dan simplifikasi kerja. Tujuan yang kedua adalah untuk memelihara kondisi mental dan fisik dengan membuat kerja menjadi lebih nyaman, kurang melelahkan, dan lebih ringan. Para ahli psikologi, fisiologi, dan antropologi menyumbangkan pengetahuan mereka tentang kemampuan dan keterbatasan manusia guna merancang mesin-mesin yang bisa dilayani dengan efisien dan efektif oleh rata-rata karyawan.

Pendidikan

Sebagian besar program keselamatan kerja haruslah

dititikberatkan pada proses mendidik karyawan agar bertindak, berpikir, dan bekerja secara aman. Beberapa cara pendidikan bisa ditempuh, di antaranya dengan:

1. memberikan penjelasan pada karyawan baru sewaktu fase induksi;
2. menekankan segi-segi keselamatan kerja selama periode latihan terutama untuk *on the job training;*
3. usaha-usaha khusus yang dilakukan oleh atasan langsungnya;
4. membentuk panitia keselamatan kerja;
5. menyelenggarakan *education session* secara berkala;
6. penggunaan gambar-gambar dan poster-poster untuk menekankan pentingnya masalah keselamatan kerja.

Masing-masing cara di atas dapat digunakan dengan efektif. Apabila keselamatan kerja adalah tujuan utama dalam suatu organisasi, waktu untuk memulai pendidikan tentang keselamatan kerja adalah pada saat proses penarikan tenaga kerja. Bagian dari prosedur induksi dapat digunakan untuk menjelaskan kebijaksanaan dan peraturan-peraturan tentang keselamatan kerja dari perusahaan. Semua bentuk latihan harusnya dilengkapi dengan berbagai peringatan yang menyangkut tentang segi-segi berbahaya dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Tindakan pimpinan merupakan suatu contoh, dan atasan langsung haruslah memberikan contoh tentang perlunya keselamatan kerja, baik dengan kata maupun perbuatan.

Penggunaan panitia-panitia keselamatan kerja merupakan cara yang sangat efektif untuk mendidik karyawan karena menekankan adanya partisipasi dan tanggung jawab. Sering kali terjadi bahwa para karyawan yang diangkat sebagai anggota panitia tersebut akan berusaha bekerja dengan lebih hati-hati. Penyelenggaraan pertemuan-pertemuan periodikal yang membahas masalah-masalah keselamatan kerja akan ikut membantu para karyawan agar selalu ingat untuk bekerja dengan hati-hati. Sedangkan,

penggunaan poster-poster dan gambar-gambar terutama berguna bagi para karyawan untuk menangkap ide tentang perlunya bekerja dengan selalu memperhatikan unsur keselamatan.

Analisis Kecelakaan

Apabila terjadi kecelakaan, berarti tindakan pencegahan tidak berhasil. Walaupun demikian, manajemen mempunyai kesempatan untuk mempelajari apa yang salah. Kecelakaan tersebut dapat dipelajari dari berbagai aspek; personalianya, pekerjaan yang menimbulkan kecelakaan, alat-alat dan perlengkapan yang dipergunakan, departemen tempat terjadinya kecelakaan, dan akibatnya (karyawan yang terluka). Analisis hendaknya digunakan untuk maksud-maksud perbaikan di masa yang akan datang. Untuk penyelidikan sebab-sebab kecelakaan, cara yang biasa dipergunakan adalah meminta pendapat dari mandor (atasan langsung) dengan mengisi formulir laporan kecelakaan, yang contohnya seperti di bawah ini.

Tanggal Laporan FORMULIR LAPORAN KECELAKAAN PABRIK No. 2

Nama karyawan yang terluka :
Tanggal kecelakaan :
Penjelasan singkat peristiwa kecelakaan :

Berilah tanda "X" pada pernyataan berikut ini yang saudara anggap menjadi sebab kecelakaan

Sebab-sebab fisik

_____ Perlindungan yang kurang cukup
_____ Perlengkapan atau peralatan yang rusak
_____ Susunan mesin yang berbahaya
_____ Pengaman yang kurang
_____ Ventilasi yang kurang
_____ Pakaian pelindung yang tidak cukup

_____ Tidak ada sebab-sebab mekanis
_____ Tidak tercantum di atas (jelaskan secara singkat): _____
_____
_____

Kadang-kadang karyawan yang mengalami kecelakaan bukanlah karyawan yang secara langsung menjadi sebab kecelakaan. Berilah tanda "X" untuk menunjukkan karyawan yang mengalami kecelakaan dan tanda "O" untuk menunjukkan karyawan lain yang menjadi sebab. Tuliskanlah tanda tersebut di depan pernyataan berikut ini yang menurut pendapat saudara menjadi sebab kecelakaan.

<u>Perbuatan yang ceroboh/tidak hati-hati</u>

_____ Bekerja tanpa wewenang
_____ Bekerja dengan kecepatan yang berbahaya
_____ Menyebabkan alat-alat keamanan tidak berfungsi
_____ Menggunakan peralatan yang tidak sama atau hanya menggunakan tangan
_____ Pemunggahan, penempatan pencampuran, dan lain-lain yang berbahaya

_____ Bekerja pada posisi yang berbahaya
_____ Bekerja pada peralatan yang bergerak
_____ Tidak menggunakan pakaian pelindung
_____ Tidak ada perbuatan yang ceroboh
_____ Sebab lain yang tidak tercantum di atas (jelaskan secara singkat): _____
_____
_____

<u>Sebab-sebab pribadi (personal)</u>

_____ Gangguan fisik atau mental
_____ Kurangnya pengetahuan atau *skill*
_____ Sikap yang salah
_____ Sebab-sebab lain yang tidak tercantum di atas (jelaskan secara singkat): _____
_____
_____

Kegiatan yang telah saya lakukan untuk menghindarkan/mencegah peristiwa yang sama di masa yang akan datang. Tanda tangan

Perlombaan Keamanan/Keselamatan Kerja

Penyelenggaraan perlombaan keamanan merupakan salah satu cara untuk mendidik para karyawan. Meskipun demikian, ada beberapa keberatan tentang penyelenggaraan perlombaan ini, sebab biasanya tingkat kecelakaan hanya berkurang pada periode perlombaan dan naik lagi bila periode ini berakhir.

Dasar yang dipakai untuk menentukan pemenang biasanya adalah kombinasi dari *frequency rate* dan *severity rate*. Bagaimanapun, motivasi untuk memenangkan perlombaan ini cukup mendorong masing-masing departemen agar bekerja dengan lebih hati-hati.

Pelaksanaan Peraturan

Tidak perlu diragukan lagi bahwa berhasil tidaknya program keselamatan kerja tergantung pula pada pelaksanaannya. Keharusan untuk menjalankan peraturan-peraturan yang telah dibuat, disertai dengan sanksi-sanksinya akan sangat membantu pelaksanaan program ini. Sanksi ini bisa diberikan mulai dari peringatan lisan sampai dengan pemecatan.

D. Program Kesehatan

Selain usaha untuk mencegah para karyawan mengalami kecelakaan, perusahaan perlu pula memelihara kesehatan para karyawan. Kesehatan ini menyangkut kesehatan fisik maupun mental. Kesehatan para karyawan bisa terganggu karena penyakit, stres (ketegangan) maupun karena kecelakaan. Kadang-kadang, program kesehatan ini juga disalurkan dengan program keselamatan

kerja. Untuk perusahaan-perusahaan yang menggunakan bahan-bahan kimia berbahaya, seperti air raksa, *fiberglass*, *silica*, dan lain-lain, pengaturan lingkungan kerja yang aman perlu sekali diperhatikan. Penggunaan bahan kimia seperti air raksa misalnya, bisa mengakibatkan keracunan yang akibatnya bagi tubuh tidak segera dirasakan. Karena itulah pemeriksaan yang terus-menerus, terhadap kondisi kerja dan kesehatan karyawan perlu dilakukan.

Keracunan air raksa tersebut ditunjukkan oleh gejala-gejala hilangnya kondisi gerak tubuh, yang kalau dibiarkan akan mengakibatkan kematian. Contoh keracunan air raksa yang terkenal adalah di Jepang, yang terkenal dengan peristiwa Manimata, di mana sejumlah keluarga nelayan meninggal dunia karena memakan ikan yang mengandung air raksa. Timbunan air raksa yang terdapat dalam ikan ini berasal dari air buangan industri plastik. Dengan demikian, nampaklah bahwa usaha pemeliharaan lingkungan yang sehat sangat perlu, bukan hanya untuk kepentingan karyawan, tetapi juga bagi masyarakat sekitarnya.

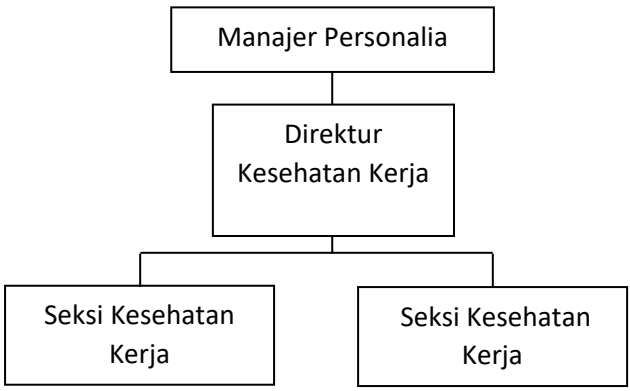
Labih jauh lagi, kesehatan karyawan yang buruk akan mengakibatkan kecenderungan tingkat absensi yang tinggi dan tingkat produktivitas yang rendah. Akan sia-sialah bagi perusahaan untuk menyelenggarakan program-program latihan sehingga diperoleh karyawan-karyawan yang cakap, tetapi para karyawan yang sudah ahli tersebut tidak bisa dipertahankan, hanya karena faktor kesehatannya yang tidak baik. Bukan hanya akan sia-sia saja semua biaya latihan yang telah kita keluarkan, bagaimana kalau terpaksa kemudian karyawan-karyawan tersebut harus keluar karena kesehatannya tidak mengizinkan? Selain itu, adanya program kesehatan yang baik akan menguntungkan secara material, karena para karyawan akan lebih jarang absen, bekerja dengan lingkungan yang lebih menyenangkan, sehingga secara keseluruhan mereka akan mampu bekerja lebih lama.

Kesehatan Fisik

Usaha untuk mempertahankan kesehatan para karyawan menjadi salah satu tugas bagian personalia. Salah satu cara yang sering dipergunakan adalah membentuk bagian tersendiri/ menyangkut pejabat tertentu yang bertanggung jawab terhadap persoalan kesehatan fisik para karyawan. Organisasi yang dipergunakan mungkin berbentuk sebagai berikut.

Program kesehatan fisik yang dibuat oleh perusahaan sebaiknya terdiri dari salah satu atau keseluruhan elemen-elemen berikut.

1. Pemeriksaan kesehatan pada waktu karyawan pertama kali diterima bekerja
2. Pemeriksaan keseluruhan para karyawan kunci (*key personnel*) secara periodik.
3. Pemeriksaan kesehatan secara sukarela untuk semua karyawan secara periodik.
4. Tersedianya peralatan dan staf medis yang cukup.
5. Pemberian perhatian yang sistematis dan preventif terhadap masalah ketegangan industri (*industrial stersses*).
6. Pemeriksaan yang sistematis dan periodik terhadap persyaratan-persyaratan sanitasi yang baik.



Gambar 7.1. Organisasi Bagian Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Selain melindungi karyawan dari kemungkinan terkena penyakit atau keracunan, usaha menjaga kesehatan fisik juga perlu memperhatikan kemungkinan-kemungkinan karyawan memperoleh ketegangan/tekanan (stres) selama mereka bekerja. Akibat-akibat dari stres ini sama berbahayanya bagi karyawan, sebagaimana sebab-sebab, karena bisa menjadi sumber kecelakaan pula. Sumber stres yang diderita oleh karyawan selama bekerja, bisa dikelompokkan menjadi empat sebab, yaitu:

1. yang bersifat kimia;
2. yang bersifat fisika;
3. yang bersifat biologis;
4. yang bersifat sosial.

Ketegangan (*stres*) ini tidak hanya menyerang tubuh manusia, tetapi juga pikiran manusia. Kalau manusia tidak tahan terhadap stres ini mereka akan menjadi sakit. Karenanya usaha yang perlu dilakukan adalah untuk mengeliminasi (menghilangkan) sumber ketegangan ini.

Usaha-usaha untuk mencegah dan mengendalikan stres di dalam tempat kerja dapat dijalankan dengan cara sebagai berikut:

1. mencari sumber stres (tekanan);
2. mencari media yang menjadi alat penyebab stres;
3. memberi perawatan khusus pada karyawan yang menderita karena stres.

Dalam berbagai masalah kesehatan, penelitian, dan koreksi haruslah diterapkan sesuai dengan urut-urutan di atas. Misalnya, seorang industrial *hygienist* telah menemukan suatu mesin yang di waktu kerjanya mengeluarkan atau mengembuskan sejumlah besar partikel-partikel ke udara. Masalah pertama yang harus dipecahkan adalah proses produksi mesin ini mengakibatkan gangguan terhadap kesehatan ataukah tidak.

Kita harus menganalisis ukuran dari partikel-partikel tersebut

untuk menentukan apakah mereka cukup kecil untuk terisap ke dalam paru-paru ataukah mereka cukup besar untuk menyebabkan batuk, sehingga partikel tersebut keluar dari tenggorokan. Kita juga harus menentukan seberapa cepat tingkat penyebaran partikel-partikel ini di dalam tempat kerja. Anggaplah bahwa penyebaran partikel ini menyebabkan gangguan kesehatan. Dengan demikian, tugas kita yang pertama adalah untuk menangani sumber-sumber penyebaran partikel ini. Sangat sering bahwa perusahaan kemudian mengabaikan sumber pencemaran ini dan hanya memusatkan perhatian kepada para karyawan dengan melengkapi mereka dengan alat-alat pelindung sedemikian banyaknya sehingga mereka terlihat seperti makhluk dari planet Mars (karena perlengkapan khusus). Jika sumber ketegangan bisa dieliminasi maka kita tidak memberikan sedemikian banyak perlengkapan pelindung yang hanya akan membatasi kebebasan gerak para karyawan.

Kesehatan Mental

Selain memperhatikan keseluruhan fisik karyawan, usaha untuk menjaga kesehatan mental agar tetap baik, perlu pula dilakukan. Perhatian terhadap kesehatan mental sebetulnya belum banyak diberikan, terbukti dari jarangnya perusahaan yang mempunyai program-program untuk menjaga kesehatan mental, atau yang lebih jelas, sedikitnya tenaga *psychiatrist* yang dimiliki oleh perusahaan. Bahkan, untuk perusahaan-perusahaan yang besar sekalipun, mereka jarang memiliki tenaga ini. Meskipun untuk tenaga-tenaga medis mereka memiliki dalam jumlah cukup.

Padahal, kondisi mental seseorang juga sangat memengaruhi prestasi kerjanya. Kondisi mental yang buruk akan ditunjukkan dari tingginya tingkat kecelakaan, sering tidak masuk kerja atau datang terlambat, tingginya tingkat perputaan tenaga kerja, serta buruknya hubungan antara atasan dan bawahan atau dengan rekan-rekan sekerja.

Semakin maju suatu masyarakat, semakin banyak masalah-masalah yang dihadapi oleh anggota-anggota masyarakat tersebut. Perubahan sosial dan ekonomi membawa pengaruh terhadap masyarakat, dan karyawan sebagai anggota masyarakat ikut pula terpengaruh dengan perubahan ini. Dengan demikian, banyak masalah yang harus dihadapi dan ini membawa pengaruh pula terhadap kondisi mental karyawan.

Untuk membuat program kesehatan mental, perlu dilakukan salah satu atau keseluruhan cara berikut ini:

1. tersedianya *psychiatrist* untuk konsultan;
2. kerja sama dengan *psychiatrist* di luar perusahaan atau yang ada di lembaga-lembaga konsultan;
3. mendidik para karyawan perusahaan tentang arti pentingnya kesehatan mental;
4. mengembangkan dan memelihara program-program *human relation* yang baik.

E. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
- Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

Tentang Keselamatan Kerja

1. Sebutkan salah satu bentuk biaya kecelakaan!
2. Apakah kecelakaan digolongkan sebagai peristiwa yang sifatnya kebetulan atau semacam nasib?
3. Apakah sebagian besar kecelakaan terjadi karena penyebab manusianya?
4. Berbagai studi menyimpulkan bahwa alat-alat *material handling*

merupakan sumber utama terjadinya kecelakaan. Bagaimana pendapat Anda?

5. Adakah hubungan erat andara senioritas dengan frekuensi kecelakaan?

Tentang Kesehatan Kerja

1. Dewasa ini, disinyalir, banyak karyawan yang kesehatannya terganggu karena stres/ketegangan. Jelaskan mengapa!
2. Peristiwa apakah yang merupakan peristiwa di mana banyak keluarga nelayan meninggal karena memakan ikan yang mengandung air raksa?
3. Karena perusahaan telah menyediakan fasilitas kesehatan yaitu dokter dan poliklinik, maka apakah karyawan yang baru masuk, tidak perlu dites kesehatannya?
4. Apa saja sumber-sumber stres yang diderita karyawan?
5. Apakah ceramah-ceramah mengenai kesehatan mental oleh para psikolog dapat bermanfaat bagi kesehatan karyawan?

BAB VIII

PROGRAM PELAYANAN DAN AUDIT KARYAWAN

A. Tujuan Pembelajaran

Dengan mempelajari modul ini, Anda diharapkan mengerti tujuan dan manfaat program pelayanan dan audit karyawan. Pemahaman ini sangat berguna, sebab bila Anda menjadi karyawan, maka Anda akan dapat menerima dan menaati berbagai kebijaksanaan pimpinan dalam pelaksanaan program pelayanan dan audit ini.

Selain daripada itu, Anda diharapkan dapat mengerti bagaimana menyusun program pelayanan dan hal-hal apa saja yang harus mendapat perhatian dalam pelaksanaan audit karyawan. Bila Anda seorang pimpinan, pengetahuan ini berguna, karena pelaksanaan program-program yang baik, akan mampu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

B. Pendahuluan

Untuk mempertahankan tenaga kerja agar tetap kerasan berada dalam perusahaan, selain diadakan program keselamatan dan kesehatan, juga diadakan program pelayanan. Maksud diadakan

program pelayanan ini adalah untuk menjamin kesejahteraan karyawan, baik secara ekonomis maupun psikologis. Pada umumnya, program pelayanan karyawan meliputi pelayanan ekonomi, rekreasi, dan penyediaan fasilitas. Manfaat utama program pelayanan karyawan adalah peningkatan semangat kerja dan kesetiaan pada organisasi. Ujud yang nyata dari keberhasilan program ini akan terlihat pada rendahnya tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja. Rendahnya absensi dan perputaran tenaga kerja berarti meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Selain program pelayanan karyawan, perusahaan juga selalu melakukan audit terhadap karyawannya, yaitu evaluasi terhadap semua data administrasi personalia. Dengan audit, akan diperoleh umpan balik yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan-keputusan dalam bidang kepersonaliaan. Adanya keputusan-keputusan yang lebih baik, akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

C. Program Pelayanan

Fungsi pemeliharaan karyawan menyangkut kegiatan untuk memelihara kondisi fisik dan mental para karyawan. Kondisi fisik dan mental yang baik akan diciptakan oeh penarikan karyawan yang baik, pengembangan, pemberian kompensasi dan integrasi, dan yang dilanjutkan dengan pemeliharaannya. Namun, selain itu kita juga perlu memberikan perhatian khusus terhadap usaha-usaha untuk memelihara kesehatan dan sikap karyawan. Program-program kesehatan dan keselamatan kerja telah kita bicarakan di awal, yaitu untuk memelihara kondisi fisik karyawan. Program pelayanan karyawan, masalah dalam bab ini, membantu memelihara semangat (*morale*) karyawan. Tentu saja karena menyangkut masalah semangat kerja, masalah ini bisa kita masukkan dalam fungsi integrasi, yaitu untuk menciptakan karyawan yang bukan hanya mampu bekerja, tetapi juga harus bisa

bekerja sama. Walaupun demikian, di sini kita akan memberikan perhatian khusus pada program pelayanan karyawan yang akan memelihara sikap karyawan yang baik terhadap kerja dan lingkungan kerjanya.

Banyak istilah yang dipergunakan untuk program-program pelayanan karyawan, ada yang menggunakan istilah "jaminan sosial", "program kesejahteraan karyawan", dan lain sebagainya. Demikian juga bentuk-bentuk program ini juga bermacam-macam, seperti pensiun, asuransi jiwa, pelayanan kesehatan, pemberian pinjaman, perumahan, penyediaan transportasi, pembentukan toko-toko milik perkumpulan karyawan, dan lain sebagainya.

Bentuk program pelayanan karyawan bisa dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. yang menyangkut masalah ekonomi para karyawan;
2. program rekreasi/hiburan;
3. program penyediaan fasilitas bagi para karyawan.

Pembicaraan yang lebih terperinci dari ketiga bagian ini akan diberikan kemudian.

Alasan-Alasan dan Tujuan Diselenggarakannya Program Pelayanan Karyawan

Program-program kesejahteraan karyawan telah mengalami perkembangan yang luas pada akhir-akhir ini. Banyak sebab yang menjadikan makin diperhatikannya masalah kesejahteraan karyawan ini. Pendekatan paternalis (*paternalistic approach*) terhadap masalah personalia nampaknya menjadi salah satu sebab utama. Pendekatan ini, yang meluas sekitar tahun 1920-an, menganggap bahwa manajemen adalah menjadi ayah (orang tua) dari para karyawan. Oleh karena itu, sudah selayaknya kalau mereka memikirkan kesejahteraan karyawannya, sebagaimana seorang ayah yang memikirkan kesejahteraan anaknya. Pendekatan ini terutama dipengaruhi oleh makin berkembangnya organisasi-

organisasi buruh sehingga para majikan akhirnya merasa khawatir terhadap tingkah laku para karyawannya. Mereka akhirnya berusaha memberikan apa yang dirasa baik untuk para karyawan agar mereka (para karyawan) tidak membentuk organisasi buruh. Perhatian pemerintah yang makin meningkat terhadap persoalan kesejahteraan karyawan, dan persaingan yang makin ketat, juga menjadi sebab lain yang meningkatkan perhatian pengusaha terhadap masalah kesejahteraan karyawan.

Secara ringkas, sebab-sebab makin berkembangnya program kesejahteraan karyawan disebabkan oleh:

1. perubahan sikap para karyawan, yang disebabkan terutama oleh makin meningkatnya taraf pendidikan mereka;
2. permintaan dari organisasi-organisasi buruh;
3. permintaan dari pemerintah yang diujudkan dalam bentuk undang-undang atau peraturan-peraturan;
4. persaingan yang makin berat yang mengakibatkan para pengusaha harus berusaha untuk memberikan berbagai jaminan agar para karyawan tidak lari dari perusahaan;
5. adanya pengawasan terhadap tinggi rendahnya tingkat upah, terutama dari perkumpulan para pengusaha untuk mencegah persaingan dalam pemberian upah. Hal ini akan mengakibatkan pengusaha tidak bisa begitu saja menaikkan tingkat upah, dan untuk mengatasinya kadang-kadang pengusaha memberikan kenaikan dalam bentuk jaminan sosial kepada para karyawannya.

Apa yang menjadi tujuan diselenggarakannya program kesejahteraan karyawan ini? Bagi manajemen, jelas bahwa diselenggarakannya suatu program haruslah diimbangi dengan suatu manfaat. Bagaimanapun, perusahaan selalu menginginkan agar setiap program yang dibuatnya bisa mendatangkan keuntungan atau secara ekonomis bisa dipertanggungjawabkan.

Di antara manfaat yang diperoleh dari diselenggarakannya program kesejahteraan karyawan adalah:

1. penarikan tenaga kerja yang lebih efektif;
2. perbaikan semangat dan kesetiaan karyawan;
3. penurunan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja,
4. perbaikan hubungan masyarakat,
5. pengurangan pengaruh organisasi buruh, baik yang ada maupun yang potensial;
6. pengurangan campur tangan pemerintah dalam organisasi.

Di antara berbagai manfaat ini banyak yang sukar dikuantifikasikan, dan karenanya juga sering sukar untuk dinilai manfaatnya secara ekonomis, atau dinyatakan dalam suatu moneter. Walaupun demikian, para pengusaha merasa bahwa program-program kesejahteraan karyawan bermanfaat bagi manajemen. Mereka sering mengharapkan peningkatan produktivitas karyawan karena adanya program kesejahteraan ini. Peningkatan produktivitas dan juga semangat ini disebabkan oleh berkurangnya kekhawatiran karyawan terhadap masalah keamanan ekonomis.

Namun, untuk program-program rekreasi, seperti darmawisata, perkumpulan olahraga, dan sejenisnya, manfaat apa yang diperoleh oleh perusahaan? Sukar sekali untuk menyatakan secara jelas dan langsung pengaruh dari program-program tersebut. Para pendukung program-program semacam ini, biasanya mengembalikannya kepada masalah peningkatan semangat karyawan yang diharapkan akan meningkatkan pula produktivitas.

Untuk penyediaan kafetaria misalnya, bisa memberikan nutrisi yang lebih baik kepada para karyawan. Sering kali kegiatan semacam ini bisa dipergunakan untuk memperbaiki gizi para karyawan. Perbaikan gizi akan memberikan kesehatan yang lebih

baik sehingga diharapkan nantinya menekan tingkat absensi dan meningkatkan gairah kerja.

Dengan demikian, jelaslah bahwa sering kali program kesejahteraan karyawan semacam ini sukar untuk dinilai hasilnya (manfaatnya) dengan nilai rupiah. Walaupun demikian, banyak pengusaha yang tetap merasa bahwa mereka akan memperoleh hasilnya, meskipun sukar untuk menyatakan dalam rupiah.

Prinsip-prinsip dari Program Pelayanan Karyawan

Prinsip utama dari program ini, sebagaimana program yang lain, adalah agar keuntungan (hasil) yang diperoleh minimal bisa dipakai untuk menutup biayanya. Sebagai tambahan dari prinsip ini, bisa disebutkan beberapa prinsip lainnya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. hendaknya diarahkan untuk memuaskan kebutuhan yang sebenarnya;
2. pelayanan ini hendaknya dibatasi pada kegiatan-kegiatan yang lebih efektif dijalankan secara kelompok daripada secara individu;
3. pelayanan haruslah menggunakan dasar yang seluas mungkin;
4. biaya program pelayanan ini hendaknya bisa dihitung, dan provisinya ditentukan secara jelas untuk dasar pembelanjaannya.

Prinsip pertama, yaitu hendaknya bisa memuaskan keinginan karyawan, sering salah diduga oleh manajemen. Sering suatu program pelayanan yang telah dibuat bukannya menyenangkan para karyawan, tetapi malah menimbulkan rasa tidak senang dari para karyawan. Mungkin, hanya sejumlah kecil karyawan yang bisa menikmatinya, tetapi lebih banyak lagi para karyawan yang tidak bisa memanfaatkannya. Misalnya, pihak manajemen memutuskan untuk menyelenggarakan kegiatan olahraga dengan maksud untuk memberikan hiburan kepada para karyawannya.

Fasilitas telah dibeli dan pelatih juga telah disediakan, tetapi pada saat "peluit dibunyikan" ternyata hanya sedikit sekali karyawan yang berpartisipasi dalam kegiatan ini. Contoh yang lain misalnya, manajemen memutuskan untuk memberikan kredit kepada para karyawannya yang membutuhkan rumah. Kredit perumahan ini disediakan oleh perusahaan dengan maksud untuk membantu para karyawan yang ingin membeli tempat tinggal tetapi tidak memiliki uang tunai dalam jumlah yang cukup. Karena namanya bantuan, maka manajemen memutuskan untuk memberikan tingkat bunga yang cukup rendah, dan diangsur selama, katakanlah 4 tahun. Ternyata, setelah program ini ditawarkan, hanya sejumlah kecil karyawan yang bisa memanfaatkannya karena bagi karyawan yang lain mungkin angsurannya tetap dirasakan terlalu berat.

Pada contoh yang pertama, nampak bahwa manajemen salah menafsirkan keinginan para karyawan. Mungkin sekali apa yang menjadi keinginan karyawan sebenarnya bukanlah suatu fasilitas olahraga, tetapi fasilitas yang lain. Di sini terlihat bahwa penafsiran keinginan para karyawan bukanlah suatu hal yang mudah. Kesulitan lain yang timbul adalah bahwa sering para karyawan sewaktu ditanya tentang fasilitas apa yang mereka ingingkan tidaklah bisa memberikan jawaban yang segera dan jujur. Pada contoh yang kedua, pihak manajemen mungkin salah dalam memperkirakan kemampuan para karyawan di dalam mengangsur utang atau kredit yang diberikan. Perbaikan bisa dilakukan dengan memperpanjang periode pembayaran sehingga menurunkan jumlah angsuran, yang akan bisa menambah jumlah karyawan yang mungkin ingin memanfaatkan fasilitas ini. Kalau angsuran pinjaman sudah menghabiskan penghasilan setiap bulan, maka jelas jarang yang bisa/berani menggunakan fasilitas yang disediakan ini.

Contoh dari prinsip yang kedua misalnya program asuransi. Asuransi jiwa misalnya, yang dibeli secara kelompok biasanya

mempunyai harga yang cukup rendah dibandingkan dengan pembelian secara individual. Dengan demikian, program semacam ini memenuhi persyaratan atau prinsip nomor dua. Namun sebaliknya, untuk program rekreasi misalnya, tetap menjadi pertanyaan apakah tidak sebaiknya program semacam ini diserahkan pada masing-masing individu. Hal ini karena bukankah masing-masing individu mempunyai kesenangan yang berbeda-beda? Hanya yang menjadi masalah adalah bahwa untuk menyelenggarakan rekreasi yang berbeda-beda akan membawa konsekuensi biaya yang lebih mahal.

Penggunaan dasar yang seluas mungkin berarti bahwa hendaknya program pelayanan karyawan tersebut bisa dinikmati oleh sebagian besar karyawan perusahaan. Contoh pembuatan program rekreasi yang berupa fasilitas olahraga misalnya, hendaknya fasilitas olahraga bisa dinikmati oleh sebagian besar karyawan. Maksudnya, jangan sampai perusahaan menyediakan fasilitas olahraga yang sedikit sekali penggunaannya di dalam perusahaan tersebut. Program olahraga yang hanya diikuti oleh 10% karyawan misalnya, bisa kita ragukan keberhasilannya.

Prinsip yang terakhir menyatakan bahwa biaya dari program pelayanan karyawan haruslah bisa dihitung dan pembelanjaannya ditetapkan pada dasar yang baik. Ini terutama penting untuk program asuransi atau pensiun. Taksiran wajar dan realistis haruslah bisa dibuat untuk menentukan besarnya provisi ataupun uang santunan yang akan dibayarkan.

Membuat Program Pelayanan Karyawan yang Efektif

Sebagaimana telah disinggung di atas, kadang-kadang program pelayanan karyawan tidak dihargai oleh karyawan atau tidak menghasilkan manfaat yang maksimum. Hal ini biasanya disebabkan oleh kurang berhati-hatinya manajemen mempertimbangkan pengembangan program yang efektif. Sering

kali juga program-program tersebut diselenggarakan karena "perusahaan-perusahaan yang lain juga membuat", atau karena keinginan manajemen atau karena tekanan dari organisasi buruh.

Tujuan Program

Program pelayanan karyawan, sebagaimana program yang lain, haruslah direncanakan dan ditentukan tujuannya sebagai pedoman di dalam membentuk program tersebut. Karena banyak berbagai pengaruh baik dari dalam maupun dari luar perusahaan, maka sebaiknya program pelayanan karyawan terdiri dari kombinasi atau campuran dari berbagai bentuk program. Untuk menentukan kombinasi program yang terbaik, Foegen menyarankan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Menghitung berbagai biaya dari berbagai bentuk (*type*) program pelayanan.
2. Membuat *judgement* untuk menentukan berapa dana yang tersedia untuk menutup biaya dari berbagai program pelayanan di masa yang akan datang.
3. Menentukan urutan-urutan kepentingan (prioritas) dari masing-masing program pelayanan karyawan. Di sini bisa digunakan berbagai faktor untuk menimbang kepentingan itu seperti, dasar hukum (peraturan pemerintah), preferensi karyawan, dan preferensi manajemen.
4. Memutuskan kombinasi yang terbaik dari berbagai bentuk program pelayanan. Pengambilan keputusan hendaknya memperhatikan berbagai bentuk program pelayanan karyawan/kesejahteraan karyawan yang mungkin dilakukan, kesenangan relatif yang ditujukan baik oleh menajemen maupun oleh karyawan, biaya dari masing-masing jenis program, dan total dana yang tersedia untuk seluruh program pelayanan/kesejahteraan karyawan.

Dengan mempunyai program yang berhasil, manajemen berada pada posisi yang lebih baik untuk menilai dengan saksama

permintaan dari organisasi buruh di dalam perundingan bersama nantinya.

Banyak perusahaan yang di dalam pembuatan program pelayanan ini mempertimbangkan faktor tanggung jawab mereka terhadap masyarakat (tanggung jawab sosial). Sebagai contoh, Presiden perusahaan Eastman Kodak, William Vaughn, mengatakan:

"Tidak seorangpun yang dapat membuktikan, tetapi saya berani mengatakan bahwa manfaat yang tidak bisa dilihat dan tidak bisa dihitung untuk jangka panjang akan menutup biaya yang dikeluarkan untuk menyelenggarakan program kesejahteraan karyawan ...."

"Adanya rasa aman terhadap pekerjaan dan penghasilan akan mengakibatkan karyawan lebih bisa berkonsentrasi di dalam menjalankan pekerjaannya."

Partisipasi Karyawan

Salah satu syarat agar program pelayanan karyawan bisa berhasil dengan baik adanya partisipasi dari para karyawan. Dukungan ini bisa diperoleh kalau ada kerja sama antara manajemen dengan karyawan. Sebagaimana pernah disinggung di awal, program pelayanan ini kadang-kadang tidak disenangi oleh karyawan karena bukan menjadi keinginan yang sebenarnya dari para karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan semacam survei untuk menentukan tipe program apa yang sebenarnya menjadi keinginan para karyawan. Cara yang sering ditempuh adalah dengan membentuk semacam panitia yang anggotanya terdiri dari wakil manajemen dan wakil buruh untuk memberikan rekomendasi tentang bentuk (tipe) program apa yang sebaiknya akan dipilih.

Pengendalian Biaya

Salah satu masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan

adalah makin meningkatnya biaya penyelenggaraan program pelayanan ini. Karena biaya program ini merupakan biaya yang tetap (*fixed cost*) dan bukan biaya yang variabel, maka perusahaan perlu menentukannya dengan lebih hati-hati apakah biaya sebesar tersebut bisa tertutup pada keadaan perekonomian tertentu. Maksudnya adalah bahwa sering pengusaha tidak bisa mengurangi biaya untuk program kesejahteraan karyawan ini meskipun kondisi perusahaan memburuk. Pengurangan biaya ini dikhawatirkan hanya akan menimbulkan rasa tidak puas dari para karyawan. Misalnya perusahaan memberikan tunjangan hari raya pada setiap Lebaran. Tiba-tiba, pada suatu ketika kondisi perusahaan menjadi memburuk sehingga tidak mampu lagi untuk memberikan tunjangan hari raya misalnya. Kalau perusahaan kemudian memutuskan untuk menghentikan pemberian tunjangan ini, maka bisa diduga bahwa para karyawan akan merasa tidak puas. Inilah yang sering menyulitkan pihak manajemen di dalam menentukan besarnya biaya untuk program pelayanan karyawan.

Tidak boleh dilupakan juga bahwa dalam setiap program harus selalu ada kegiatan administrasinya, kegiatan ini juga memakan biaya. Oleh karena itu, administrasi yang sederhana tetap efektif dan perlu dirancang oleh perusahaan agar jangan sampai kita tidak bisa memanfaatkan pengalaman atau menilai prestasi hanya karena tidak punya catatan. Administrasi yang tertib dan teratur serta informatif akan memudahkan perusahaan di dalam melakukan pengendalian biaya program ini.

Untuk program-program seperti pensiun dan asuransi, di mana perlu ditentukan besarnya provisi yang harus dibayar oleh karyawan, manajemen perlu menghitung dengan saksama sehingga manajemen mempunyai dasar untuk menentukannya. Cara yang sering dipergunakan adalah dengan memperhatikan juga adanya probabilitas. Hal yang penting lagi adalah hendaknya

dasar ini bisa dikomunikasikan kepada para karyawan sehingga mereka tahu mengapa misalnya mereka harus membayar sejumlah tertentu setiap bulannya.

Masalah-Masalah yang Mungkin Timbul

Pada umumnya, kita menganggap bahwa jaminan sosial akan mendorong peningkatan semangat (*morale*) karyawan sehingga kita merasa cukup berharga untuk mengeluarkan biaya guna keperluan program tersebut. Dengan makin meningkatnya permintaan dari pihak karyawan untuk menikmati jaminan sosial yang lebih baik, maka pihak manajemen kadang-kadang mulai meragukan manfaat dari beberapa program kesejahteraan karyawan, dan mereka mungkin akan lebih menyukai perbaikan di dalam struktur upah. Di sini karyawan lebih menyukai kenaikan upah karena ini dihubungkan dengan prestasi kerja. Ia mungkin lebih senang tinggal di rumah untuk beristirahat daripada harus mengikuti program rekreasi seperti olahraga atau berdarmawisata. Di sini timbul masalah kebebasan individu yang berada antara yang satu dengan yang lain. Jadi, sebelum kita membuat program-program pelayanan karyawan, kita perlu mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut.

Kemungkinan timbulnya permintaan dari pihak karyawan untuk tambahan program-program kesejahteraan yang lain. Apa yang dianggap sebagai kemewahan pada waktu yang lalu sering kemudian dianggap menjadi hal yang biasa saja. Misalnya, pemberian liburan dengan tetap menerima upah atau gaji sering hanya dibatasi pada golongan pimpinan atau karyawan kantor. Namun kemudian, hal ini dianggap tidak wajar karena itu para karyawan pabrik (*blue collar workers*) juga menuntut perlakuan yang sama. Akibatnya, perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi untuk memberikan jaminan sosial yang sama. Keadaan ini akan lebih berat lagi kalau kemudian golongan pimpinan yang

pernah mendapat perlakuan istimewa meminta tambahan jaminan sosial, yang mungkin, dalam bentuk yang lain.

Kemungkinan bahwa program kesejahteraan ini hanya akan menjadi sumber keluhan (*grievances*) yang baru. Tambahan fasilitas yang dimaksudkan agar para karyawan menjadi lebih senang di dalam menjalankan pekerjaan malah kadang-kadang bisa menjadi sumber keluhan. Disediakannya kafetaria untuk melayani para karyawan yang ingin makan di tempat kerja, bisa menimbulkan kritikan dari para karyawan tentang pelayanannya yang mungkin tidak baik, menunya yang tidak pernah bervariasi, ataupun masakannya yang tidak enak, dan sebagainya. Jadi, maksud perusahaan agar para karyawan tidak perlu bepergian yang jauh untuk makan, ternyata mengakibatkan keluhan dalam segi yang lain.

Kemungkinan timbulnya kesan paternalis. Pemberian berbagai bentuk jaminan sosial bisa menimbulkan kesan adanya sikap paternalistis dari pihak manajemen. Berbagai bentuk jaminan sosial yang diterima oleh karyawan, yang dirasakan sebagai hadiah, kadang-kadang diterima dengan rasa kurang antusias. Ini bukan berarti bahwa mereka tidak menghargai jaminan sosial atau fasilitas yang lain, tetapi mereka akan lebih suka apabila mereka memang merasa punya hak untuk fasilitas-fasilitas tersebut.

Kemungkinan terabaikannya program-program personalia yang lain. Perhatian pihak manajemen terhadap program-program pelayanan/kesejahteraan karyawan bisa mengakibatkan terabaikannya program-program personalia yang lain. Dan hal ini jelas tidak baik karena manajer personalia masih harus bertanggung jawab terhadap masalah-masalah seperti pembuatan program seleksi yang baik, program latihan, dan sebagainya. Tanpa pembuatan program-program ini, pelaksanaan program-program kesejahteraan karyawan akan menjadi tidak efektif bagi perusahaan.

Bentuk-bentuk Program Pelayanan Karyawan

Sebagaimana telah dikemukakan di awal, bentuk-bentuk program pelayanan karyawan bisa kita kelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu program yang:

1. menyangkut kesejahteraan ekonomi karyawan;
2. menyangkut pemberian hiburan atau rekreasi;
3. bersifat memberikan tambahan fasilitas kepada para karyawan.

1. Program Kesejahteraan Ekonomi Karyawan

Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi dari para karyawan. Kita menyadari bahwa sesungguhnya tidak ada yang abadi di dunia ini. Oleh karena itu, bukankah kita sebaiknya mempunyai pegangan di dalam menghadapi ketidakpastian ini? Untuk itulah dibentuk program-program yang antara lain juga digunakan untuk mengatasi peristiwa-peristiwa yang tidak diinginkan. Bentuk program-program ini antara lain sebagai berikut.

a. Pensiun

Pemberian pensiun berarti bahwa perusahaan memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka bekerja dalam waktu yang lama, atau setelah mencapai suatu batas usia tertentu. Di negara kita yang memperoleh pensiun adalah pegawai negeri atau pegawai dari perusahaan-perusahaan negara yang diatur dengan undang-undang. Masih jarang perusahaan swasta yang memberikan pensiun kepada para karyawan.

b. Asuransi

Program asuransi ini bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, atau asuransi kecelakaan. Di sini perusahaan bisa melakukan kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya. Perusahaan

yang mengadministrasi pembayaran provisinya yang bisa menjadi tanggung jawab perusahaan atau karyawan atau kombinasi antara perusahaan dan karyawan. Jadi, provisi bisa dibayar oleh perusahaan, atau oleh karyawan dengan dipotong gajinya, atau kombinasi. Meskipun demikian, seandainya perusahaan telah mengasuransikan karyawan, menurut Undang-undang Kecelakaan tahun 1947, perusahaan tetap berkewajiban memberikan ganti rugi kepada para karyawannya yang mengalami kecelakaan. Akhir-akhir ini, pemerintah telah memperkenalkan bentuk asuransi yang disebut dengan Asuransi Tenaga Kerja (Astek). Astek ini diwajibkan bagi perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 100 karyawan dan setiap bulan membayar upah sebesar Rp5.000.000 atau lebih. Pada bentuk asuransi ini, karyawan dan perusahaan setiap bulan membayar sejumlah uang provisi sebesar 2,5% dari upah atau gaji yang dibayarkan. Suatu perusahaan menggunakan perbandingan 1,5% ditanggung perusahaan dan 1% ditanggung oleh karyawan (dengan cara dipotong gajinya). Para karyawan yang telah mencapai usia 55 tahun dan kemudian berhenti bekerja pada perusahaan tersebut akan menerima uang santunan atau ganti rugi. Atau sebelum usia 55 tahun yang bersangkutan telah meninggal dunia atau mengalami musibah sehingga tidak bisa bekerja lagi, maka keluarga atau ahli warisnya akan menerima pula uang santunan tersebut. Atau dia yang akan menerima uang santunan di dalam hal dia mengalami musibah sehingga tidak mampu lagi untuk bekerja. Kecuali kalau dia mengajukan permohonan berhenti atas kemauan sendiri, maka dia tidak akan menerima uang santunan, hanya perusahaan tetap akan memberikan uang pesangon.

c. Pemberian Kredit

Pemberian kredit kepada karyawan yang membutuhkan

bisa diorganisir oleh manajemen, bisa pula oleh para karyawan itu sendiri dengan mendirikan perkumpulan atau koperasi simpan pinjam. Pada bentuk yang terakhir ini, pihak manajemen hanya menjadi pengawas saja untuk menjamin agar koperasi yang didirikan itu berjalan dengan baik. Sebab bagaimanapun, meskipun koperasi itu milik para karyawan, tetap ada ikatan antara manajemen dengan karyawan yang berupa ikatan kerja. Perkumpulan atau koperasi ini berfungsi membantu para anggota dalam soal keuangan.

2. Program Rekreasi

Setiap orang memerlukan hiburan atau rekreasi di dalam kehidupannya. Bagi manajemen, yang menjadi persoalan di dalam pembuatan program ini adalah apakah kegiatan ini diserahkan pada pemilihan individu masing-masing, ataukah disponsori oleh perusahaan, sebab ini menyangkut masalah biaya, efektivitas, dan sikap karyawan.

Program-program rekreasi bisa dikelompokkan menjadi: 1) kegiatan olahraga, dan 2) kegiatan sosial. Kegiatan olahraga bisa dimaksudkan untuk sekadar memelihara kesehatan, atau bisa juga memang untuk mengejar prestasi. Bukankah kalau suatu perusahaan yang mempunyai klub olahraga dan klub ini menonjol prestasinya akan menjadi publikasi pula bagi perusahaan? Kegiatan sosial misalnya melakukan darmawisata bersama-sama atau membentuk kelompok-kelompok khusus, seperti drama, musik, dan lain sebagainya.

3. Pemberian Fasilitas

Pelayanan yang bersifat memberikan fasilitas adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal perlu diurus oleh para karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-hari. Kegiatan-kegiatan itu bisa berbentuk antara lain:

a. Penyediaan Kafetaria

Penyediaan kafetaria ini dimaksudkan mempermudah para karyawan yang ingin makan dan tidak sempat pulang. Diharapkan juga agar dengan penyediaan kafetaria ini perusahaan bisa memperbaiki gizi yang disajikan.

b. Perumahan

Masalah perumahan telah menjadi masalah yang sangat pelik bagi masyarakat. Sulitnya memperoleh tempat tinggal yang layak di kota-kota menyebabkan banyak karyawan yang menghadapi masalah untuk memilih tempat tinggal. Untuk mengatasi hal ini kadang-kadang perusahaan menyediakan fasilitas perumahan, meskipun bukan untuk semua karyawan, yang berupa perumahan dinas, ataupun asrama, atau hanya memberikan tunjangan untuk perumahan. Dari berbagai penelitian, disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai rumah sendiri adalah lebih stabil dalam artian perputaran tenaga kerjanya, karena itulah perusahaan kadang-kadang memberikan bantuan keuangan kepada karyawan-karyawan kunci (*key personnel*) untuk memperoleh rumah.

c. Fasilitas Pembelian

Di sini perusahaan menyediakan "toko perusahaan" di mana para karyawan dapat membeli berbagai barang, terutama barang-barang yang dihasilkan perusahaan, dengan harga yang lebih rendah. Persoalan yang timbul di sini adalah: (1) karyawan selalu menuntut perusahaan kalau ada produk yang tidak berfungsi baik; (2) mereka mungkin menuntut fasilitas pembelanjaan untuk memperoleh barang tersebut; (3) perusahaan mungkin menghadapi ketidaksenangan para pengecer karena toko tersebut merupakan saingan mereka.

d. Fasilitas Kesehatan

Fasilitas ini yang paling banyak disediakan oleh perusahaan. Penyediaan fasilitas kesehatan erat dengan pembuatan program pemeliharaan kesehatan karyawan, dan juga karena ada peraturan pemerintah yang mengatur masalah keamanan dan kesehatan karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya. Fasilitas kesehatan ini bisa berupa poliklinik yang lengkap dengan dokter dan perawat-perawatnya, atau sekadar memberikan tunjangan kesehatan yang bisa dipergunakan berobat pada dokter yang ditunjuk perusahaan dengan memperoleh ganti rugi dari perusahaan. Tentang siapa yang bisa menggunakan fasilitas ini tergantung dari kebijaksanaan manajemen bersama-sama dengan pihak organisasi buruh (kalau ada). Mungkin hanya karyawan yang bersangkutan yang boleh menggunakan fasilitas ini, mungkin juga untuk seluruh keluarga karyawan uang tercantum pada daftar gaji, atau dibatasi pada tiga anak saja. Pada perusahaan-perusahaan yang merasa terlalu berat kalau harus menyediakan fasilitas ini seorang diri, mereka membuat poliklinik atau fasilitas kesehatan lainnya yang dibiayai bersama-sama oleh beberapa perusahaan (perkumpulan perusahaan). Contoh perkumpulan perusahaan yang menggunakan cara semacam ini adalah perusahaan rokok dengan organisasinya yang berbentuk persatuan pengusaha rokok. Di sini organisasi pengusahalah yang mendirikan fasilitas kesehatan, dan semua karyawan perusahaan rokok boleh menggunakan fasilitas tersebut. Sumbangan dari para pengusaha didasarkan atas dasar besar kecilnya produksi untuk setiap tahunnya.

e. Penasihat Keuangan

Pemberian fasilitas ini dimaksudkan agar para karyawan tidak menghadapi kesulitan dalam mengatur keuangannya.

Misalnya apakah mereka benar memerlukan pengeluaran untuk membeli kendaraan bermotor? Kalau memang perlu, bagaimanakah sebaiknya cara untuk mendapatkannya? Kalau ingin memperoleh dengan kredit, berapa angsuran yang mampu mereka bayar untuk setiap bulannya? Karyawan yang tidak mempunyai masalah keuangan akan lebih tenang di dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itulah perusahaan menyediakan penasihat-penasihat keuangan yang bisa memberikan saran dalam mengatur keuangan.

f. Fasilitas Pendidikan

Fasilitas ini disediakan dengan maksud membantu para karyawan yang ingin meningkatkan pengetahuan mereka. Fasilitas yang disediakan biasanya berbentuk perpustakaan yang bisa dimanfaatkan oleh para karyawan yang ingin menambah pengetahuan mereka sendiri dengan jalan membaca.

D. Audit Karyawan

1. Apa yang Dimaksud dengan Audit

Penggunaan istilah audit yang paling umum adalah berhubungan dengan akuntansi. Dalam akuntansi keuangan, *auditing* merupakan pemeriksaan dan penyelidikan yang teliti untuk melihat apakah semua tahap akuntansi untuk hal-hal yang menyangkut masalah keuangan, dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan praktik yang telah ditetapkan. *Auditing* tidaklah semata-mata berhubungan dengan uang. *Auditing* juga menyangkut pengendalian persediaan yang baik, pembayaran barang yang dibeli yang baik, dan pemeriksaan yang cukup, apakah barang-barang yang telah dibayar benar-benar telah diterima. Audit juga menyangkut pelaksanaan pembayaran upah dan apakah orang yang menerima upah benar-benar melaksanakan pekerjaan seperti

yang disebutkan. Auditor juga akan melihat apakah potongan pembelian memang dimanfaatkan, dan kalau tidak, mengapa. Dengan kata lain, suatu pemeriksaan akuntansi untuk menyelidiki semua pelaksanaan yang berhubungan dengan akuntansi untuk material, tenaga kerja atau setiap kegiatan yang menyangkut biaya.

Audit dilaksanakan bukan pada pengertian bahwa manusia itu pada dasarnya tidak bisa dipercaya. Namun, merupakan suatu tindakan pencegahan, untuk menciptakan suatu iklim dalam perusahaan yang akan mendorong para karyawan untuk tetap bertindak jujur. Secara praktis, tidak ada satupun manajer yang akan berpikir untuk menjalankan usahanya tanpa melakukan pemeriksaan terhadap operasi-operasinya. Dalam perusahaan-perusahaan besar (karena biayanya dimungkinkan), auditor intern biasanya digunakan oleh perusahaan sebagai tambahan auditor dari luar.

2. Keperluan Audit yang Lain

Audit finansial, atau akuntansi, dilakukan untuk setiap siklus usaha. Sebaliknya, ada berbagai kegiatan di dalam perusahaan yang harus dinilai untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan tersebut menyumbangkan ke arah tujuan utama sebagaimana yang diinginkan. Salah satu di antaranya adalah penilaian terhadap struktur organisasi. Apakah struktur tersebut memungkinkan pekerjaan-pekerjaan dilakukan pada cara yang paling efisien tanpa membebani hanya sekelompok kecil karyawan? Apakah ada fungsi-fungsi yang membuat perusahaan tetap kompetitif? Kalau kegiatan penelitian produk merupakan kegiatan kunci, apakah kegiatan ini benar-benar dilaksanakan dengan baik?

Tentu saja dalam penilaian struktur organisasi, karyawan-karyawan yang menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi harus dinilai dalam hal kompetisi, usia, dan kesediaan penggantian. Tahap penyelidikan ini mengarah secara langsung ke arah pertimbangan perlunya dilakukan *personnel audit*. *Personnel audit* merupakan

bagian dari setiap audit manajemen, tetapi bukan merupakan kesemuanya. Suatu audit manajemen yang lengkap akan termasuk bukan hanya personalia dari kelompok pimpinan, tetapi setiap tahap dari organisasi dan struktur modal sebagai tambahan terhadap perincian struktural dari berbagai fungsi perusahaan.

3. Tujuan dari *Personnel Audit*

Personnel audit adalah suatu analisis dari semua faktor yagn menyangkut administrasi personalia, dengan ringkasan dari penemuan analisis tersebut, diikuti dengan berbagai rekomendasi untuk memperbaiki setiap penyimpangan dari standar yang diinginkan. Definisi ini menganggap bahwa ada *policy*, tujuan, dan standar personalia yang didefinisikan secara jelas. Sayangnya dalam berbagai situasi, kondisi ini tidak bisa dipenuhi. Dalam berbagai situasi tersebut, manajemen mungkin menginginkan suatu *personnel audit* yang menyeluruh untuk digunakan sebagai dasar pembuatan program-program personalia yang baik. Suatu program personalia yang baik haruslah didasarkan atas situasi saat ini, tidak berasal dari sumber perusahaan lain yang mempunyai latar belakang yang sama sekali berbeda. Adalah tidak baik kalau kita melakukan *personnel audit* karena anggapan bahwa pelaksanaan yang sekarang adalah salah, ataupun karena beranggapan bahwa prosedur yang ada saat ini perlu diperbaiki atau seharusnya tidak dipergunakan terlalu lama. Pendekatan yang benar adalah audit dimaksudkan untuk mendapatkan fakta, mempertimbangkan tujuan yang ingin dicapai, menilai berbagai faktor yang ada pada saat ini dengan memperhatikan tujuan, merumuskan suatu rencana untuk memperbaiki operasi saat ini, dan menentukan jadwal waktu untuk melaksanakan perubahan-perubahan tersebut. Pendekatan ini tidak hanya bisa diterapkan untuk program-program personalia, tetapi untuk program-program manajemen lainnya.

Dalam bidang manajemen personalia misalnya, banyak

program-program yang dibuat hanya karena perusahaan yang lain juga membuat. Padahal, tidak mesti suatu perusahaan membutuhkan suatu program personalia seperti pada perusahaan yang lain. Untuk mendapatkan fakta guna melaksanakan suatu audit, berbagai pertanyaan seperti yang tercantum di bawah ini bisa dipergunakan untuk setiap fungsi personalia.

a. Mengapa prosedur atau praktik semacam ini dilakukan? Apa akibatnya kalau dihilangkan?
b. Kebutuhan apa yang ingin dipuaskan? Apakah program ini bisa memuaskan kebutuhan tersebut?
c. Apakah kebutuhan ini sebagian bisa dicapai oleh metode lain?
d. Apakah ini merupakan prosedur terbaik dengan kondisi lingkungan sekarang ini?
e. Perubahan-perubahan apa yang bisa dilakukan untuk memperbaiki prosedur sekarang ini?
f. Apakah perubahan-perubahan tersebut seharusnya dilakukan segera, ataukah sebaiknya dalam jangka panjang?
g. Apakah perubahan yang diusulkan merupakan bagian dari perubahan lain yang disarankan, ataukah berdiri sendiri?
h. Bagaimana dengan skedul waktu penerapan perubahan tersebut?
i. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut dan keseluruhan *personnel audit* akan memberikan manajemen gambaran yang sebenarnya situasi ketenagakerjaan yang ada.

4. Siapa yang Memberikan Wewenang untuk Melakukan *Personnel Audit*?

Dalam berbagai kasus, manajer personalia yang waspada

mungkin akan mencari bantuan penasihat profesional untuk menilai keseluruhan program personalianya. Dalam keadaan semacam ini, ia akan mencari dukungan top manajemen untuk melaksanakannya (dalam artian biaya maupun kerja sama). Setiap *personnel audit* yang lengkap akan memasukkan juga para *top executives*. Tentu saja top manajemen mungkin bisa dikecualikan apabila ini merupakan keinginan manajemen. Biasanya, suatu *personnel audit* yang menyeluruh terpaksa dilakukan karena pihak tertinggi (dewan komisaris misalnya) merasa bahwa ada suatu praktik ketenagakerjaan yang tidak baik, dan telah berlangsung cukup lama di perusahaan tersebut. Dalam keadaan semacam ini, top manajemen terpaksa "membuka" persoalan keluar dan memaksa dewan komisaris untuk melakukan (memberi wewenang) untuk melakukan *personnel audit*.

Suatu *personnel audit* tidak hanya memeriksa apakah suatu hasil telah sesuai dengan anggaran personalia, tetapi harus pula bisa menunjukkan bidang-bidang mana yang memerlukan perhatian. Misalnya, mungkin tidak ada suatu pos anggaran untuk latihan personalia, tetapi mungkin sekali ada keperluan yang dirasakan untuk melakukan latihan tersebut.

Personnel audit ini bisa dilakukan oleh suatu departemen khusus pada perusahaan-perusahaan besar atau dilakukan oleh karyawan-karyawan bagian personalia yang biasa melakukan kegiatan-kegiatan penelitian (pada perusahaan yang lebih kecil). Karyawan-karyawan ini biasanya masih memerlukan latihan untuk bisa melakukan audit yang sebenarnya, dan karenanya tidak jarang perusahaan menggunakan bantuan pihak luar, apabila dana memungkinkan, untuk melakukan audit ini.

Dalam melakukan *personnel audit* disarankan untuk mulai dari atas ke bawah. Cara semacam ini biasanya lebih menimbulkan prestise karena apabila pihak atas sudah mau melakukan kerja sama, ke bawah akan lebih mudah. Suatu tujuan audit yang

jelas haruslah telah mendapat persetujuan pihak *top management* sebelum melakukan audit. Semua tenaga staf maupun *line* haruslah diberitahu tentang apa yang akan diharapkan. Setiap karyawan yang diwawancarai tidaklah perlu ditanyai pada setiap tahapan audit. Suatu rencana yang terorganisir adalah sangat penting untuk keberhasilan suatu audit.

5. Pelaksanaan *Personnel Audit*

Dalam melakukan audit sering dipergunakan *audit checklist*. *Checklist* ini akan meliputi semua fase dari setiap fungsi personalia. Semakin lengkap *checklist* ini semakin baik untuk membantu pelaksanaan audit. Masalah-masalah yang perlu diperhatikan dan dicantumkan dalam *checklist* tersebut antara lain:

a. *employment;*
b. promosi, demosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja;
c. program latihan;
d. analisis jabatan;
e. penggajian dan pemberian insentif;
f. kesehatan dan kebersihan tempat kerja;
g. keselamatan kerja;
h. bantuan keuangan kepada para karyawan;
i. kegiatan pelayanan kepada para karyawan;
j. penelitian, *record keeping*, laporan, dan tindak lanjut;
k. kerja sama antara perusahaan (manajemen) dengan karyawan dan masyarakat;
l. kontrak dan kerja sama dengan organisasi buruh.

Masing-masing topik perlu pula diperinci, seperti misalnya masalah *employment* bisa diperinci menjadi:

a. sumber *supply* tenaga kerja;
b. seleksi pelamar kerja;
c. pengenalan karyawan dengan pekerjaannya dan sebagainya.

Hasil *personnel audit* ini disusun dalam suatu laporan audit. Laporan audit ini akan terdiri dari:

a. daftar isi;
b. ringkasan dan kesimpulan, yang terutama berguna bagi *top executives*;
c. kata pengantar yang berisi tujuan audit tersebut;
d. isi laporan, untuk setiap departemen dalam perusahaan;
e. ringkasan;
f. *appendix*, berisi penopang isi laporan tersebut.

Hasil *personnel audit* ini meskipun berguna bagi semua departemen yang ada dalam perusahaan, tetapi yang memperoleh manfaat terbesar adalah pimpinan tertinggi dari organisasi atau perusahaan tersebut. Pimpinan akan menyadari keadaan personalia dan program-program yang ada. Perlukah program-program tersebut dipertahankan ataukah sebenarnya hanya merupakan pemborosan saja? Sebaliknya, bagaimana dengan kemungkinan dibuatnya program-program yang lebih diperlukan? Bagaimana pula dengan perkembangan personalia perusahaan? Apakah masih memadai? Bagaimana untuk masa depan? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini bisa dijawab dari *personnel audit* tersebut.

E. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
- Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

Tentang Program Keselamatan Kerja Karyawan

1. Mengapa pelaksanaan program pelayanan karyawan yang baik akan mampu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan

karyawan pada organisasi?
2. Sebutkan salah satu faktor penyebab semakin pentingnya program pelayanan karyawan!
3. Sebutkan salah satu prinsip program pelayanan karyawan!
4. Sebutkan saran Foegen untuk menentukan kombinasi program pelayanan yang terbaik!
5. Pada dasarnya, setiap karyawan akan memberikan dukungan penuh pada setiap program pelayanan yang disusun perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak perlu meminta masukan dari karyawan dalam menyusun program pelayanan tersebut. Bagaimana pendapat Anda?

Tentang Audit Karyawan

1. Apakah yang dimaksud dengan audit karyawan?
2. Sebutkan teknik yang biasa dipakai dalam audit karyawan!
3. Perusahaan tidak perlu mengadakan audit karyawan karena biaya audit jauh lebih besar dari manfaatnya. Bagaimana pendapat Anda?
4. Dalam melaksanakan audit ini, kepala bagian personalia tidak perlu berkonsultasi dengan atasannya karena hal ini telah menjadi wewenangnya. Benarkah demikian? Mengapa?
5. Sebutkan salah satu pertanyaan yang dapat diajukan dalam pelaksanaan audit karyawan!

BAB IX

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan Anda ikut "terpancing" untuk memikirkan bagaimana mengembangkan manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan manajemen perubahan.

Selain daripada itu, diharapkan Anda dapat memahami apa yang dimaksud dengan manajemen perubahan dan praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Anda juga diharapkan untuk ikut memberikan sumbang saran sehingga ide-ide dapat berkembang terus-menerus.

B. Pendahuluan

Tantangan sentral pengelolaan organisasi dan manajemen dalam memasuki milenium ketiga peradaban manusia adalah perlunya kegigihan untuk melakukan perbaikan organisasi secara terus-menerus sejalan dengan perubahan lingkungan yang berkembang sangat cepat dan radikal. Tugas organisasi dan manajemen adalah menciptakan dan memelihara suatu lingkungan kerja yang memungkinkan anggota organisasi, baik

sebagai individumaupun sebagai kelompok, berkiprah secara optimal sehingga mampu memberi kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, diperlukan suatu dinamika perubahan organisasi yangterjalin secara harmonis dan mantap dari waktu ke waktu yang melibatkan semua peserta organisasi dari semua tingkatan struktur. Namun, tentunya patutdipahami bahwa yang menjadi inisiator, inovator, dan penggerak dinamika organisasi ini ke arah yang kondusif sejalan dengan perubahan lingkungan luar, adalah para elit organisasi yang memang mengemban tugas dan tanggung jawab membawa organisasi mencapai tujuannya. Kelompok pengambil keputusan atau para manajer lini yang kadang-kadang juga disebutsebagai pihak "manajemen" bertanggung jawab atas terpeliharanya budaya organisasi yang adaptif yaitu budaya organisasi yang memungkinkan menangkap setiap peluang dengan mengelola setiap perubahan menjadi peluang.

Olehnya itu, perlu diwaspadai pandangan sebagian kalangan manajemen (dalam arti kelompok manajer yang merumuskan kebijakan/mengambil keputusan) yang masih terjebak dengan pandangan tradisional bahwa faktor sumber daya manusia, baik sebagai tenaga kerja maupun sebagai fungsi bisnis,lebih banyak dilihat sebagai faktor beban organisasi ketimbang sebagai aset yang sangat berharga, karena biasanya merupakan komponen biaya operasi yang terbesar proporsinya. Akibatnya, dalam era perubahan lingkungan eksternal yang begitu cepat dan paling mudah menjadi objek sorotan adalah faktor beban tenaga kerja. Besarnya proporsi komponen biaya tenaga kerja menjadi pembenar kebijakan-kebijakan reorganisasi yang esensinya adalah rasionalisasi dalam bentuk pengurangan jumlah tenaga kerja melalui istilah "cuti wajib di luar tanggungan organisasi", "dirumahkan" sampai kepada pemutusan hubungan kerja.

Beberapa penelitian mutakhir masih menunjukkan bahwa faktor biaya tenaga kerja merupakan komponen biaya tunggal terbesar dalam pengelolaan sejumlah organisasi yang diteliti (lihat *Saratoga Institute*, 1994) sehingga pengurangan tenaga kerja menjadi pilihan pertama dalam mempertimbangkan strategi atau upaya-upaya perbaikan efisiensi (lihat hasil penelitian misalnya, Uchitelle & Kleinfield, 1996). Dalam praktik organisasi dan manajemen, masih langka pandangan yang melihat pengelolaan faktor sumber daya manusia sebagai faktor "penciptaan nilai tambah" yang dikategorikan oleh Hamel dan Prahald (1994) sebagai *numerator management* dalam arti optimalisasi fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang diintegrasikan dengan misi serta strategi organisasi. Cakrawala baru dalam melihat peran MSDM dalam kerangka implementasi strategi organisasi ini dikenal sebagai pendekatan strategik (*strategic human resource management* atau SHRM). Pendekatan strategik dalam MSDM menjadi fokus perhatian bukan saja bagi kalangan manajer SDM, tetapi juga dari kalangan manajer lini. Mengapa? Hal ini karena penerapan MSDM strategik memerlukan jalinan kerja yang padu antara manajer lini yang melaksanakan fungsi operasional dengan manajer SDM sebagai fungsi pelayanan. Dalam hubungan itu, dituntut keserasian internal fungsi-fungsi operasional MSDM (*internal fit*) yang tercermin mulai dari fungsi perencanaan dan perolehan SDM, pelatihan dan pengembangan staf, sistem kompensasi dan pemeliharaan lingkungan kerja, jalur pengembangan karier, dan lain-lain serta keserasian antar-kebijakan-kebijakan MSDM dengan tujuan-tujuan strategik organisasi (*external fit*). Bagaimana menciptakan "*internal fit*" dan "*external fit*" secara bersinergi memerlukan proses interaksi yang sangat kompleks. Dari berbagai hal yang terkait dengan proses kompleks tersebut, maka dalam tulisan ini akan disorot dua aspek saja, yaitu faktor budaya organisasi yang adaptif dan

manajemen perubahan serta keterkaitan di antara kedua faktor tersebut dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

C. Budaya Adaptif dan Organisasi Belajar

Budaya organisasi mengandung banyak makna. Namun, secara luas dapat diterima sebagai suatu sistem kebersamaan norma atau nilai (*shared values*) yang dianut anggota organisasi tertentu sehingga secara khas membedakan organisasi bersangkutan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan.

Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu atau dalam waktu yang panjang. Nilai-nilai ini mencakup apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dari organisasi perusahaan yang berbeda. Beberapa perusahaan sangat memedulikan profitabilitas, yang lainnya sangat mementingkan inovasidan kreativitas, sedangkan lainnya lagi lebih mengutamakan kesejahteraankaryawan atau jaminan kerja sepanjang hidup. Pada tingkatan ini, budayakadang-kadang sangat sulit berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkatan permukaan yang lebih mudah terlihat, budaya organisasi menggambarkan pola atau gaya perilaku anggota organisasi sehingga keberadaannya lebih mudah diamati atau ditiru oleh anggota baru.

Penjabaran kebersamaan nilai-nilai yang dianut anggota kelompok (organisasi) ini oleh Stephen P. Robbins (1998) diidentifikasikan menjadi tujuh karakteristik utama kebersamaan kelompok, yaitu kebersamaan dalam:

1. dorongan inovasi dan pengambilan risiko;

2. perhatian terhadap hal-hal detail;
3. penekanan orientasi hasil kerja ketimbang teknik dan prosesnya;
4. orientasi orang, yaitu dampak keputusan manajemenbagi anggota kelompok;
5. orientasi kerja tim;
6. agretivitas ketimbang santai;
7. penekanan stabilitas atau dinamika pertumbuhan/perubahan.

Ketujuh karakteristik ini eksis di setiap organisasi dalam kadar yang berbeda-beda, mulai dari yang rendah/lemah sampai kepada yang tinggi/kuat. Konfigurasi karakteristik organisasi yang muncul dari penilaian ketujuh karakteristik tersebut membentuk persepsi kebersamaan dari anggota organisasi, yaitu apa dan bagaimana sesuatu itu berlangsung dalam organisasi dan bagaimana berperilaku yang semestinya.

Nilai-nilai kebersamaan yang terpelihara secara berkelanjutan dan memperlihatkan hasil kerja yang baik selama jangka waktu yang panjang akan membentuk budaya organisasi yang kuat. Berdasarkan pandangan ini, maka wajar apabila muncul hipotesis bahwa budaya organisasi berkorelasi secara positif dengan kinerja perusahan. Dengan kata lain, makin kuat budaya organisasi maka diharapkan makin tinggi pula kinerja organisasi bersangkutan. Hipotesis ini telah dikaji oleh Kotler dan Heskett (1997) dengan beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut:

1. budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang bermakna terhadap kinerja ekonomi jangka panjang;
2. budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkanlebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang;
3. walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Budaya yang kuat cenderung kurang lentur dan karena itu pada saat organisasi menghadapi lompatan-lompatan perubahan

eksternal yang dramatik, pola perilaku organisasi mengalami kesulitan beradaptasi sehingga sering kehilangan momentum. Tidak mengherankan apabila Kotter dan Heskett (1987) mengemukakan bahwa pernyataan "budaya yang kuat menciptakan kinerja yang unggul" tampaknya memang keliru atau tidak didukung oleh data empirik.

Kenapa demikian? Organisasi yang telah mengukir sejarah kesuksesan yang panjang identik dengan terwujudnya budaya yang kuat yang pada gilirannya dapat menimbulkan tingkat kepercayaan diri yang berlebihan, seperti kasus Kapal Titanic. Akibatnya, berguguranlah sejumlah perusahaan ternama Amerika dan Eropa mengikuti kepunahan berbagai spesies binatang atau tumbuhan sepanjang peradaban kita. Di dalam negeri kita dapat menghitung-hitung berapa perusahaan besar yang berjaya di tahun-tahun 1950-an telah menghilang satu per satu digantikan oleh perusahaan-perusahaan lain yang lebih cepat mengadakan penyesuaian gerak dinamika perubahan. Kepiawaian saudagar-saudagar Bugis-Makassar dari Indonesia bagian timur sejak dulu menjadi legenda. Namun, mereka mengalami nasib yang sama, yaitu berangsur-angsur hilang digantikan oleh *enterpreneur-enterpreneur* baru yang adaptif.

Pola ini akan berulang terus yang lahir dari kegagalan mengatasi dan berubah sesuai dengan zamannya. Hal ini bukan merupakan pemikiran baru. Kita tahu bahwa kita harus berubah. Kita tahu bahwa kita harus melakukan sesuatu yang berkaitan dengan isu masa kini sehingga kebutuhan untuk berubah merupakan suatu tuntutan yang jelas. Hal yang mungkin tidak begitu jelas adalah sebenarnya apa itu perubahan dan bagaimana kita membuat perubahan tersebut?

Michael Morgan (1996) membuat penggambaran yang sangat jitu tentang bagaimana perubahan itu terjadi begitu dramatis dan

begitu gamblang sehingga membangunkan kita dari mimpi-mimpi kestabilan budaya organisasi yang tak tergoyahkan. Stabilitas organisasi berjalan secara berbarengan dengan keengganan untuk berubah. Organisasi sangat terstruktur dalam apa pun yang dikerjakannya. Mereka sangat menghargai pemikiran yang logis, rasional, dan analitis yang dianggap di atas segalanya. Mereka selalu curiga terhadap sesuatu yang belum diketahui dan akan berpegang teguh pada cara yang telah dicoba dan benar, yang pernah berhasil di masa lalu. Dan setelah itu semua, jika mereka memutuskan akan berubah maka mereka akan melakukannya dengan langkah yang paling pelan, memeriksa segala sesuatunya dengan hati-hati seperti sebelumnya, dan selalu siap untuk menarik diri jika diperlukan. Perilaku organisasi seperti ini merupakan tipikal perilaku organisasi masa lalu.

Perilaku organisasi masa lalu cenderung mengikuti birokrasi yang sangat besar dan lamban serta bergerak secara perlahan tetapi pasti menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sangat sedikit atau bahkan tidak ada sama sekali yang dapat mengubah arahnya atau mengalihkan langkahnya. Organisasi ini cenderung spesialis dan begitu terpusat pada sesuatu sehingga tidak dapat memikirkan lainnya. Begitu banyak pengulangan kerja, proses, dan prosedur yang tumpang tindih, tetapi tidak satu orangpun yang kelihatannya mengetahui dari mana datangnya perintah, akan tetapi sepertinyasetiap orang senang mematuhinya. Inilah budaya organisasi yang kuat. Karakteristik organisasi seperti ini adalah organisasi masa lalu yang berdasarkan pada asumsi bahwa mereka dapat memilih stabilitas sebagai pilihan.

Dengan berpikir dan berperilaku demikian, banyak organisasi-organisasi masa lalu ini telah diambil alih oleh organisasi yang berpikir dengan cara yang sangat berbeda. Sekarang muncul serangkaian nilai baru yang sedang bekerja. Serangkaian nilai baru ini didasarkan pada keyakinan bahwa kita tidak lagi mempunyai

pilihan. Kita tidak dapat lagi memilih untuk berpartisipasi dalam sesuatu berdasarkan pandangan jika sesuai dengan kita saja. Dunia begitu mengkerut sehingga tidak mengenal lagi batas-batas wilayah. Jika pasar uang di New York turun tiga poin, maka gemanya akan segera menggoyang Jakarta dan pada gilirannya membawa getaran sampai di ujung Irian Jaya. Demikian pula sebaliknya, apa yang terjadi di lingkungan kita akan berdampak pada ujung dunia yang lain. Kita tidak lagi terisolasi oleh jarak dan waktu, semuanya menjadi satu dan serba terkait. Aspek yang paling relevan dan signifikan adalah bahwa kita sebagai organisasi maupun sebagai individu tidak dapat lagi menolak perubahan, kita harus merangkulnya dan organisasi harus bersiap-siap mengembangkan serangkaian nilai baru yang didasarkan pada penerimaan perubahan.

Nilai baru ini ditandai dengan perubahan-perubahan pada struktur, hierarki, peraturan, ketaatan menjadi otonomi, kesejajaran, kebebasan, dantanggung jawab. Organisasi dituntut sangat responsif dan adaptif. Organisasi perlu ditempatkan di mana kebebasan berpikir dan ide-ide baru yang segar sangat dihargai, di mana individu sangat berperan dalam memberikan sumbangan pemikiran, dapat membuat keputusan, dapat memberikan nilai tambah, dan mencoba sesuatu yang baru.

Tantangan masa depan adalah bagaimana mengoptimalkan keputusan-keputusan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat menciptakan nilai tambah melalui penciptaan efisiensi internal (*internal fit*) maupun efisiensi eksternal (*external fit*) yaitu sinergi yang timbul melalui harmonisasi antara keputusan-keputusan operasional MSDM dengan strategi organisasi.

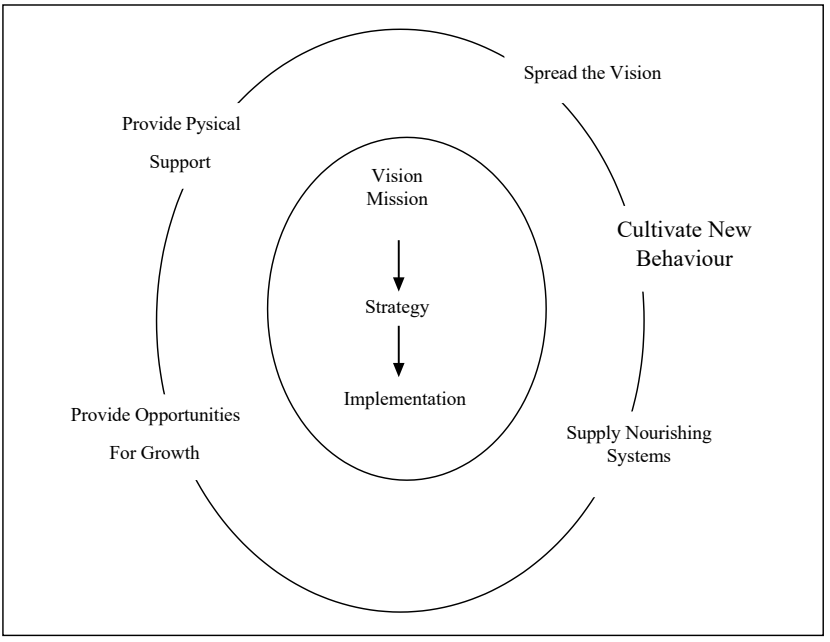
Harmonisasi efisiensi internal dan eksternal MSDM pada suatu kondisi lingkungan eksternal yang berubah sangat cepat

memerlukan penyesuaian dalam budaya organisasi. Penyesuaian budaya organisasi ini lebih dikenal dengan budaya adaptif, yaitu terjadinya perubahan nilai-nilai kebersamaan anggota kelompok secara bertahap dan serasi melalui proses perubahan internal organisasi secara terkendali. Adaptasi lingkungan yang berubah cepat dapat diawali dengan memperbaiki efisiensi internal MSDM, yaitu pemberdayaan angkatan kerja organisasi. Perlu menjadi perhatian manajemen tentang biaya yang harus dipikul organisasi sebagai akibat kelalaian dalam melatih dan mengembangkan karyawan. Prais (1990) meneliti strategi pengembangan SDM di perusahaan-perusahaan Inggris dibandingkan dengan Jerman, Prancis, dan Jepang. Ia menemukan bahwa produk yang dihasilkan atau didistribusikan oleh perusahaan-perusahaan Inggris tidak sebaik dengan apa yang dilakukan oleh perusahaan–perusahaan kompetitornya dari Jerman, Prancis atau Jepang. Hal ini diakibatkan oleh kurangnya investasi perusahaan-perusahaan Inggris dalam pelatihan dan pengembangan SDM.

Strategi pengembangan SDM dalam rangka menciptakan efisiensi internal (*internal fit*) seyogianya dilakukan secara simultan melalui prosesrekrutmen dan seleksi sebagai pintu gerbangnya, orientasi, pelatihan, pendidikan yang dilanjutkan dengan strategi memotivasi, penilaian, dan pemberian kompensasi yang efektif. Kesemuanya ini berlangsung dalam suatu proses pembelajaran dan pengembangan organisasi (*learning organization*). Webster (1990) mengemukakan bahwa: "*Top Management must learn to understand that every action they take either produces healthy growth in the workforce or it inhibits it. They must review the systems, the organizationstructure, the physical layout, and the human resource policies… with the spesific purpose of creating through them the environment in which people may thrive*".

Tanpa melihat bidang usaha yang mungkin sangat berbeda,

setiap organisasi yang mengembangkan filosofi *learning organization* secara kontinu akan mengembangkan strategi MSDM melalui investasi dalam pengembangan staf yang relevan dan pada gilirannya menciptakan lingkungan kerja internal yang mendorong kompetisi sehat bagi tumbuhnya pola pikir strategik pada semua tingkatan organisasi, dan selanjutnya mampu memahami ancaman-ancaman serta peluang di lingkungan eksternal sehingga mampu memberi respons yang lebih kreatif. Penciptaan kemampuan strategik inilah yang memungkinkan Jepang dapat unggul dalam persaingan walaupun memiliki nilai-nilai tradisional yang kuat, tetapi dapat diinfiltrasi dengan kebijakan-kebijakan MSDM yang relevan sehingga adaptif dengan perubahan lingkungan. *learning organization* digambarkan oleh Webster (1990) sebagai berikut:



Gambar 9.1. ***Learning Organization***
Sumber: R. Harriason, 317: 1993, berdasarkan ***The Five Kwik-Fit Learning Process*****.**

Dari gambar di atas, terlihat adanya proses pembelajaran organisasi yang berlangsung secara terus-menerus melalui pengintegrasian visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam nilai-nilai dasar yang menjadi panutan bersama sehingga pada gilirannya memengaruhi sikap dan perilaku individu dan organisasi yang adaptif (nilai-nilai baru yang muncul dari proses belajar). Selanjutnya, nilai-nilai baru yang adaptif ini akan memengaruhi sistem ataupun struktur organisasi yang memungkinkan berlangsungnya pertumbuhan organisasi yang melahirkan kekuatan-kekuatan bersaing secara berkelanjutan. Proses pembelajaran organisasi ini secara implisit mengasumsikan terjadinya pengembangan faktor SDM secara berkelanjutan didasarkan pada pandangan bahwa pengembangan SDM (melalui orientasi, pelatihan, pendidikan, rotasi, mutasi, promosi, dll.) adalah investasi masa depan karena SDM merupakan *invisible asset* (Itami, 1987).

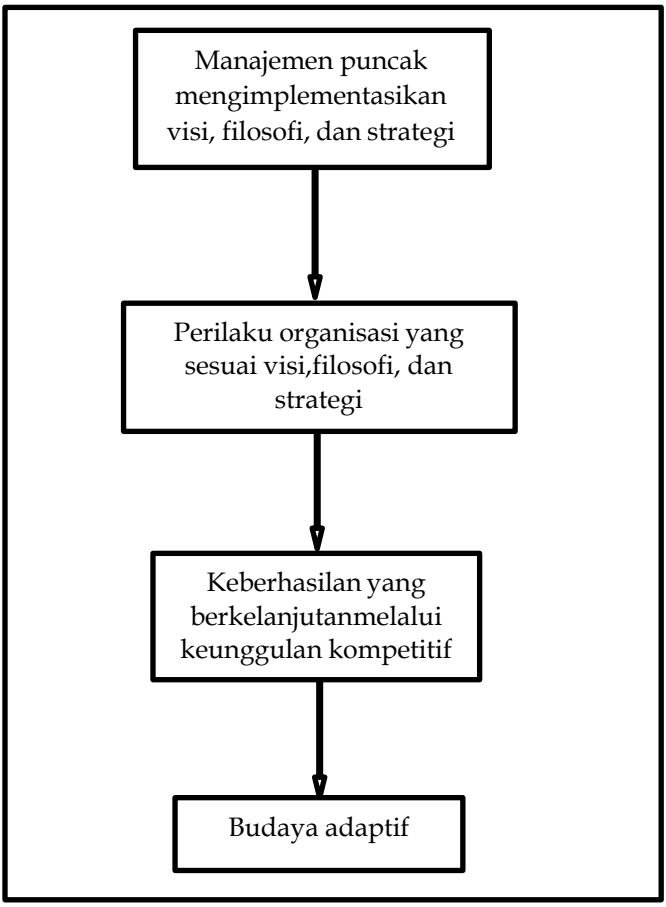
Organisasi belajar akan mengambil sikap bahwa kita tidak punya pilihan kecuali harus berubah. Persoalannya adalah bagaimana menyiasati perubahan tersebut sehingga menjadi peluang dan bukannya menjadi ancaman. Untuk itu, perlu dibedakan antara perubahan yang bersifat aksidental, yaitu perubahan yang terjadi begitu saja tanpa disadari atau diantisipasi lebih dahulu sehingga pihak manajemen akan bereaksi sesuai dengan kebutuhan pada saat itu (perilaku reaktif).

D. Manajemen Perubahan

Perubahan organisasi belajar adalah perubahan yang direncanakan, yaitu perubahan yang didasarkan pada perhitungan-perhitungan matang tentang masa depan organisasi dan lingkungannya yang tercermin dalam visinya. Perubahan yang direncanakan melahirkan perilaku organisasi yang proaktif. Bagaimana dan apa tujuan perubahan yang direncanakan?

Esensinya ada dua, yaitu: pertama, meningkatkan kemampuan organisasi berkembang secara harmonis sejalan dengan perubahan lingkungannya, kedua, pengembangan SDM yang kompatibel dengan perubahan organisasi di mana dia berada. Inisiatif untuk merencanakan dan mengelola "perubahan yang direncanakan "berada di tangan agen-agen perubahan (*agents of change*). Agen-agen perubahan ini dapat saja dari kelompok manajer, kelompok karyawan ataupun dari pihak luar organisasimisalnya kelompok konsultan.

Berdasarkan realitas empirik dari pengalaman berbagai organisasi perusahaan yang melakukan perubahan-perubahan yang terencana, dapat diketahui bahwa agen-agen perubahan ini lebih banyak dan lebih efektif bila berada di tangan elit organisasi (CEO) seperti Bob Allen dari AT&T, Mikio Kitano di Toyota, dan Philip Condit di Boeing (S. P. Robbins, 1998: 630). Hal ini disebabkan karena terkait dengan budaya organisasi. Pada dasarnya, budaya organisasi dipancarkan oleh seseorang atau beberapa orang yang memiliki posisi dan kapasitas untuk mengimplementasikan nilai-nilai tertentu yang diyakininya mampu membawa organisasi berperilaku kondusif untuk mencapai tujuan bersama. Proses terjadinya budaya baru yang adaptif terhadap perubahan lingkungan yang dimulai dari inisiatif elit organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9.2. Proses Terjadinya Budaya Baru
Sumber: R. Harriason, 390: 1993, berdasarkan *The Five Kwik-Fit Learning Process*

Agen perubahan secara operasional dapat melakukan perubahan yangterencana melalui berbagai cara. Namun, beberapa di antaranya dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. mengubah struktur organisasi secara lebih sesuai (*changing structure*);
2. mengintrodusir (memperkenalkan) teknik-teknik dan metoda baru (*changing technology*);

3. memperbaiki konfigurasi dan *setting* fisik (*changing technology*);
4. pengembangan sumber daya manusia (*changing people*).

Dalam upaya implementasi perubahan, maka perlu diwaspadai berbagai hambatan yang muncul dari sifat-sifat alamiah manusia maupun organisasi. Hambatan individual muncul dari sikap manusiawi yang cenderung enggan berubah karena berbagai faktor, yaitu faktor kebiasaan (*habit*), faktor rasa aman dan kepastian (*security*), faktor-faktor ekonomis (risiko perubahan pendapatan misalnya), dan karena faktor ketakutan akan ketidakpastian.

Selanjutnya hambatan organisasi muncul karena telah terpeliharanya pola dan mekanisme kerja yang menyatu dengan sikap perilaku anggota sehingga mengubah pola yang telah terbentuk akan menimbulkan penolakan struktural (*structural inertia*). Hambatan organisasi yang lain adalah keterbatasan fokus perubahan (*limited focus of change*). Organisasimerupakan sebuah sistem besar yang terdiri atas berbagai subsistem yang saling terkait dan pengaruh memengaruhi. Mengubah salah satu aspek atau subsistem akan memengaruhi kinerja subsistem yang lain dan pada gilirannya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kendala perubahan organisasi yang berikut adalah keengganan perilaku kelompok untuk berubah, misalnya karena adanya organisasi karyawan yang kuat yang ingin mempertahankan *status quo* (*group inertia*). Kendala lainmungkin muncul dari kelompok ekspertis, yaitu tenaga-tenaga spesialis yang merasa terancam posisi dan peranannya bila terjadi perubahan organisasi. Hambatan organisasi yang terakhir adalah kekhawatiran kelompok-kelompok manajemen yang mungkin akan berkurang peran dan kewenangannya dalam struktur atau mekanisme yang baru. Hal ini kebanyakan dijumpai dalam kelompok manajer menengah atau kelompok supervisor.

Menyadari hambatan-hambatan individual maupun organisasi ke arah perubahan yang direncanakan, maka diperlukan persiapan dan upaya-upaya simultan untuk menanggulanginya. Hal yang paling mendesak adalah perbaikan sistem dan sarana komunikasi yang memungkinkan pesan-pesan perubahan diterima oleh semua anggota organisasi secara utuh. Esensi pesannya adalah bagaimana mereka memahami logika dari perubahan yang direncanakan yang bermuara kepada kepercayaan timbal balik dan kredibilitas manajemen. Tanpa kepercayaan dan kredibilitas, perubahan organisasi dalam arti perbaikan suasana kerja yang lebih kondusif, tidak mungkin tercapai.

Untuk menanggulangi resistansi individual, maka metode yang dapat ditempuh adalah dengan melibatkan mereka secara lebih luas dan lebih intensif dalam proses pengambilan keputusan. Pada fase ini diperlukan proses negosiasi, saling memberi dan menerima, dan mungkin dengan beberapa bentuk kompensasi yang layak. Namun, kelemahannya adalah lebih memakan waktu dan barangkali solusinya terlalu kompromistis.

Kemungkinan lain yang dapat dipertimbangkan adalah dengan melakukan "manipulasi dan kooptasi". Manipulasi di sini dapat diartikan sebagaiperbaikan kemasan pesan sehingga menjadi lebih indah atau menjadi lebih mudah diterima: misalnya kampanye kemungkinan penutupan pabrik (walaupun tidak bermaksud sungguh-sungguh) bila komitmen penghematan tidak dilakukan oleh segenap lapisan karyawan. Kooptasi mengandung unsur manipulasi dan partisipasi. Manipulasi dan kooptasi bernuansa negatif sehingga dapat menjadi bumerang bagi suksesnya perubahan dan karena itu penggunaan taktik ini perlu dipertimbangkan secara matang risiko-risikonya.

Upaya terakhir untuk mengatasi hambatan perubahan adalah melalui pemaksaan berdasarkan kewenangan yang ada pada pihak

manajemen. Muara dari perubahan yang terencana ini adalah munculnya organisasi yang lebih kondusif sebagai jawaban atas tantangan sentral dari perubahan radikal lingkungan eksternal organisasi seperti yang kita hadapi dewasa ini. Organisasiyang kondusif menyiratkan terpeliharanya keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya manusia dalam perspektif MSDM strategik.

Analisis dan Kesimpulan

Berdasarkan berbagai tinjauan dan pembahasan yang telah dipaparkan,dapatlah kita menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Tantangan sentral bagi kinerja organisasi pada umumnya dan organisasi perusahaan pada khususnya dalam memasuki era milenium ketiga adalah perlunya pembelajaran organisasi secara kontinu melalui pendekatan MSDM strategik, yaitu harmonisasi antara keputusan-keputusan fungsionalmanajemen sumber daya manusia dengan strategi pengembangan organisasi.
2. Dalam organisasi yang melakukan proses pembelajaran berkelanjutan, maka diperlukan budaya organisasi adaptif, yaitu budaya organisasi yang lentur sehingga mampu mengadakan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan radikal.
3. Bagaimana perubahan-perubahan radikal yang sulit diprediksi dapat diarahkan menjadi perubahan terantisipasi merupakan tugas dan tanggung jawab manajemen puncak untuk menerapkan manajemen perubahan melalui pemahaman atas faktor-faktor pendukung dan penghambat organisasi.
4. Perubahan organisasi dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor hambatan, baik yang bersifat individual maupun yang bersifat kelompok. Penanggulangan kendala-kendala

perubahan memerlukan taktik dan metode yang relevan, utamanya intensitas komunikasi dari berbagai arah dan komponen organisasi yang intinya adalah pengembangan sumber daya manusia.

E. Tugas dan Latihan Soal

- Buatlah kelompok diskusi beranggotakan lima orang.
- Diskusikan di internal kelompok Anda dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban ditulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas.

Soal:

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen perubahan?
2. Bagaimana peranan manajemen perubahan terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia?
3. Apakah yang dimaksud dengan *learning organization*?
4. Bagaimana peranan *learning organization* dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia?
5. Apakah yang dimaksud dengan budaya organisasi, dan mengapa budaya organisasi sangat penting dalam pengembangan SDM?

DAFTAR PUSTAKA

Adnan, Habib, H. S. 1998. *Agama, Masyarakat, dan Reformasi Kehidupan*. Denpasar: PT. BP Denpasar.

Ghazali, Al. 2000. *Al-Asma'Al Husna*. Bandung: Mizan.

Firdaus, A. N. K. H. 2000. *Detik-detik Terakhir Kehidupan Rasulullah*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.

Haekal, Muhammad Husein. 2000. *Sejarah Hidup Muhammad*. Cetakan Kedua Puluh Empat. Jakarta: Litera Antar Nusa.

Ndraha, Talizuduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan SDM*. Jakarta: Rineka Cipta.

Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Rangkuti, Freddy. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Republik Indonesia. 1957. *Undang-undang Nomor 22 Tahun 1957 tentang Penyelesaian Perburuhan*. Jakarta: Sekretariat Negara.

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) telah mengalami perkembangan yang sangat cepat seiring denganperkembangan teknologi. Secara teoretis, perkembangan ilmu manajemen SDM tentu menyesuaikan dengan persoalan-persoalan yang berkembang di dunia praktis, tetapi secara esensi filosofis tidaklah banyak perubahan dan tetap mengacu pada teori dasar ilmu manajemen SDM. Maka sebelum mempelajari ilmu manajemen SDM secara lebih luas dan mendalam, terlebih dahulu mempelajari ilmu manajemen SDM secara konsep dasar filosofisnya.

Buku ini membahas tuntas dasar-dasar ilmu manajemen SDM secara filosofis dengan cara simpel dan sederhana dengan bahasa yang mudah dipahami oleh pembaca. Secara ringkas, buku ini akan membahas tentang:

1) pengertian dan fungsi manajemen SDM kaitannya dengan produktivitas;
2) konsep dasar filosofis melakukan proses pengadaan tenaga kerja mulai dari tes wawancara, analisis jabatan, hingga kebutuhan tenaga kerja;
3) konsep dasar filosofis melakukan proses pengadaan tenaga kerja mulai dari tes wawancara, analisis jabatan, hingga kebutuhan tenaga kerja;
4) cara melakukan suatu pengembangan tenaga kerja, baik tenaga operasional maupun manajerial;
5) cara melakukan suatu penilaian prestasi kerja dan manajemen berdasarkan sasaran;
6) cara merumuskan kompensasi dan pengupahan insentif, sehingga dapat terintegrasi dan motivasi karyawan dapat terjaga dengan baik;
7) cara mengatasi konflik dalam perusahaan yang diakibatkan oleh sumber daya manusia;
8) konsep dasar manajemen SDM dengan berasaskan pengamalan Pancasila.

Materi-materi tersebut saling berhubungan sehingga pembahasannya ditulis secara sistematis beralur cerita yang merupakan satu kesatuan yang menggambarkan konsep dasar filosofos ilmu manajemen dan implementasinya dalam dunia praktis.

BINTANG SEMESTA MEDIA
Jl. Maredan No. F01, Sendangtirto, Berbah, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55573
Telp. (0274)2254549, Hp. 085865342317
Email: redaksibintangpustaka@gmail.com
Website: bintangpustaka.com

ISBN 978-623-190-677-9